



## **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL COLOMBIAN ADVENTURE 2019 - 2021**

**Presentado por:**

**DANIELA ARIAS LÓPEZ**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS AMBIENTALES  
ADMINISTRACIÓN EN TURISMO SOTENIBLE  
PEREIRA  
2019**



**MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL  
COLOMBIAN ADVENTURE 2019 - 2021**

**Presentado por:**

**DANIELA ARIAS LÓPEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Administradora en Turismo Sostenible.**

**Director**

**ASTRID LORENA OCHOA ARIAS**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS AMBIENTALES  
ADMINISTRACIÓN EN TURISMO SOTENIBLE  
PEREIRA  
2019**



## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

**Pereira, 2019**



## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mis padres Luis Carlos Arias Osorio y Doralba López Osorio quienes me enseñaron lo valioso de ser una persona humilde y honesta, que desde niña se preocuparon por forjarme valores que me permitirán llegar hasta donde estoy hoy, también lo dedico a mis tres hermanos Andrés Felipe, Víctor Manuel y Luis Miguel quienes me acompañaron durante este proceso transmitiendo siempre sus mejores energías, a mi novio Andrés Correa Valencia por su amor y quien a esta a mi lado apoyándome en todo lo que he necesitado.



## **AGRADECIMIENTOS**

Los más sinceros agradecimientos a mis padres y mis hermanos por su apoyo incondicional.

A los docentes de la Universidad Tecnológica de Pereira quienes con su enseñanza me aportaron elementos importantes para el desarrollo humano y profesional.

A mis compañeros de estudio quienes me acompañaron durante este largo recorrido.

Agradecimientos totales a la profesora Astrid Lorena Ochoa Arias por sus aportes y su acompañamiento como directora de trabajo de grado.

Gracias a la Operadora Turística Colombian Adventure por acogerme y brindarme el espacio y la información necesaria para realizar mi trabajo.

Infinitas gracias a Jorge Mario Ríos Martínez por creer en mí y darme las herramientas necesarias para la culminación de este trabajo.



## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	14
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	15
1.1 Antecedentes del problema .....	15
1.2 Pregunta de investigación .....	16
1.3 Planteamiento del problema .....	16
1.4 Justificación .....	16
1.5 Objetivos .....	17
1.5.1 Objetivo General .....	17
1.5.2 Objetivos específicos .....	18
2. MARCO TEÓRICO .....	18
2.1 Marco Referencial .....	18
2.1.1 Contexto Internacional .....	18
2.1.2 Contexto Nacional .....	19
2.2 Marco Teórico .....	20
2.3 Marco Conceptual .....	21
2.3.1 Gestión Administrativa .....	21
2.3.2 Planeación .....	22
2.3.3 Organización .....	22
2.3.4 Dirección .....	22
2.3.5 Control .....	23
2.3.7 Modelo de Gestión .....	23
2.3.8 Planeación estratégica .....	23
2.3.9 Operadora Turística .....	24
2.4 Marco Legal .....	24
3. METODOLOGÍA .....	25
3.1 Tipo de estudio .....	25
3.2 Población .....	25
3.2 Delimitación del problema .....	25
4. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....	26
4.1 Reseña histórica .....	26
4.2 Situación actual de la empresa .....	27
5. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	30
5.1. Planeación .....	30



5.2 Organización .....	35
5.3 Dirección .....	38
5.4 Control.....	39
6. MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL .....	40
6.1 Resumen ejecutivo .....	41
6.2 Objetivo general .....	42
6.3 Políticas de Mercadeo .....	42
6.4 Estrategias de Mercadeo.....	43
6.5 Plan Propiamente Dicho.....	43
6.6 Grado de satisfacción de los clientes .....	45
7. SISTEMA DE INDICADORES PARA EL MONITOREO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL.....	45
8. ASOCIATIVIDAD .....	48
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	50
9.1 Conclusiones .....	50
9.2 Recomendaciones.....	51
BIBLIOGRAFÍA .....	52
ANEXOS .....	54



## TABLA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA .....	33
Tabla 2. Plan de cargo .....	37
Tabla 3. Plan mercadeo .....	44
Tabla 4. Matriz de indicadores .....	47





## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Diagnóstico empresarial .....	29
Ilustración 2. Organigrama.....	36



## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Diagnóstico empresarial .....	54
Anexo 2: Manual de funciones y perfiles de cargo.....	58
Anexo 3: Encuesta de satisfacción .....	76



## GLOSARIO

**Gestión Administrativa:** La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, ya que esta orientada a lograr los objetivos planteados por las empresas, a través de las funciones de gestión de procesos, los cuales son: planear, organizar, dirigir y controlar. Desde la gestión administrativa las empresas pueden mejorar su modelo de negocio y de esta manera ser más eficientes, lograr un óptimo posicionamiento en el mercado y crear un mercado nuevo donde no se tengan competidores.

**Gestión Comercial:** Es la encargada de llevar la relación de intercambio de la empresa con el mercado, esta contribuye a la última etapa del proceso productivo, ya que, a través de la misma se suministran al mercado los productos de la empresa y a cambio generan recursos económicos. La gestión comercial comprende desde el estudio de mercado hasta llegar a la venta o colocación del producto a disposición del consumidor o cliente, incluyendo las estrategias de venta y la política de ventas en el ámbito empresarial.

**Operadora Turística:** Son las empresas comerciales, debidamente constituidas por personas naturales o jurídicas que se dedican profesionalmente a operar planes y paquetes turísticos. Una operadora de turismo se encarga de diseñar, costear, estructurar, comercializar y administrar planes y paquetes de turismo.



## RESUMEN

El presente trabajo de grado fue elaborado como requisito para optar al título de “Administradora en Turismo Sostenible” mediante práctica empresarial en la Operadora Turística Colombian Adventure, con el objetivo de formular un modelo de gestión administrativa y comercial para los siguientes tres años 2019 – 2021.

Como punto de partida se realizó un diagnóstico empresarial con una herramienta transversal que constaba de una matriz contenida en una serie de preguntas, que permitió evaluar cada una de las áreas de la empresa y conocer en porcentajes el cumplimiento e incumplimiento de cada ítem formulado. Principalmente se abordaron dos áreas base, los lineamientos básicos estratégicos del área administrativa y el área de mercadeo y ventas, con el fin de observar cumplimiento del objetivo principal de esta propuesta. Las otras áreas no se finalizaron, pero se dejaron parámetros establecidos para la continuidad y desarrollo de las mismas.

**Palabras claves:** Gestión administrativa, gestión comercial, administración, gerencia.



## **ABSTRAC**

The present graduate project was developed as a requirement to apply for the title of “Administrator in Sustainable Tourism” through professional practices in the Tourism Operator Colombian Adventure, with the aim of formulate a model of administrative and commercial management for the next three years 2019 - 2021.

As a starting point, was made a business diagnosis with a transversal tool that consisted of a matrix contained in a series of questions, which allowed evaluating each one of the areas of the company and knowing in percentages the compliance and non-compliance of each item formulated. Mainly, two basic areas were addressed, the basic strategic guidelines of the administrative area and the marketing and sales area, in order to observe compliance of the main objective of this proposal. The other areas were not finished, but the parameters were left established for the continuity and development of the same.

**Keywords:** Administrative management, commercial management, administration, management.



## INTRODUCCIÓN

El Eje Cafetero colombiano es una zona que tiene como una de sus actividades económicas principales el turismo, por lo tanto, esta industria ha crecido y se ha fortalecido a tal punto que es común ver como algunos empresarios han dejado sus antiguos trabajos para dedicarse a negocios personales en esta área. Pero también es común identificar en este gremio como la falta de planeación y de prevención logra que estas empresas no tengan una expectativa de vida muy alta y es común ver a diario como muchas empresas nacen, pero también mueren.

En este trabajo de grado, se pretende ilustrar la poca preocupación de los dueños de PYMES en Colombia, en cuanto a los procesos de planificación, organización, control y dirección. Generalmente, el foco está ubicado en simplemente producir dinero, sin tener en cuenta una planificación estratégica que logre darle a la empresa una estabilidad y unas bases perdurables, una estrategia que no solo permita buenas ventas o un flujo de caja constante, sino una buena planificación, organización y un protocolo de crisis para que la empresa no tenga que ser cerrada ante cualquier imprevisto.

Colombian Adventure, es una empresa dedicada a la operación turística de naturaleza y aventura, ha marcado una diferencia en cuanto a la mayoría de empresas similares ya que desde sus inicios ha sido administrada y dirigida por personas que se han empeñado en realizar muy bien la tarea. A pesar de ser una empresa relativamente nueva en el mercado (cinco años de experiencia) ha conseguido grandes triunfos tanto a nivel interno como externo y ha logrado salir de la zona de confort para ver más allá, prever el futuro y poner muchos recursos en juego para llegar a ser una empresa con un excelente rendimiento, pero aun así es consciente de que esta no es una tarea fácil y esto ha generado un efecto que en algunos casos influye en que la empresa tenga un movimiento lento y no pueda desarrollarse al nivel de otras empresas de sector.

Si Colombian Adventure no se organiza puede llegar a quedar marginada por la competencia. Un modelo administrativo y comercial acorde a la estructura interna de la empresa, en tamaño y operatividad, puede tener la posibilidad de estar lo suficientemente estructurados para enfrentar el fenómeno que se viene en el sector turismo en los próximos años.



## **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Antecedentes del problema**

La industria del turismo es un sector que está en constante cambio; en la actualidad han surgido varias microempresas que quieren entrar en el sector cumpliendo lo mínimo establecido desde la normatividad, un gran porcentaje son llamadas empresas de garaje. Colombian Adventure es una operadora turística especializada en turismo de naturaleza, con una trayectoria de cinco años en el mercado y desde sus inicios se preocupó por ser una operadora turística con toda la documentación legal al día, contar con una infraestructura física y buenas condiciones para sus colaboradores. Aun así, no cuenta con un modelo de gestión administrativo que le permita potencializar sus fortalezas y crecer de manera ordenada en el tiempo. También que le sirva como herramienta gerencial y de planificación.

Esta situación se ha dado ya que los directivos no le han dedicado el suficiente tiempo a plantear un modelo administrativo, a pesar que son conscientes que se requiere, pero no lo han hecho, en parte por no disponer del personal necesario de apoyo para tal fin. También esto se ha dado por que es común en nuestro medio a nivel administrativo que las empresas y los empresarios se dejen absorber por el día a día y se dediquen a “apagar incendios” y la planificación queda olvidada a sabiendas que es algo importante dentro del desarrollo empresarial, quizá la base de este.

La pequeña y mediana empresa colombiana aún no le da a la planificación administrativa la importancia que requiere y aun se piensa que solo es importante vender, producir, generar ganancias, etc., pero en el tiempo esto no genera crecimiento sostenido ni permanencia en el mercado.

De seguir así la empresa Colombian Adventure no podrá aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno en un sector económico que se ha convertido de alta importancia para el país, así mismo, no podrá potencializar sus fortalezas de manera adecuada. También a nivel interno factores como el clima



organizacional, la eficiencia en los procesos, etc., se ven afectados por esta situación.

Con un modelo de gestión administrativa y comercial que involucre las etapas del proceso administrativo como son planificación, organización, dirección y control, la empresa podrá ser más eficaz y eficiente en su desempeño, además tendrá una ruta estratégica de desarrollo la cual le servirá para crecer y permanecer en el tiempo y cumplir con su objetivo de desarrollo empresarial.

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿Un modelo de gestión administrativa y comercial permitirá un mejor desempeño empresarial de la operadora turística Colombian Adventure?

## **1.3 Planteamiento del problema**

Colombian Adventure seguirá creciendo en el mercado de una manera descontrolada, ineficaz e ineficiente, lo que no le permitirá identificar con claridad debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, generando que la empresa no logre direccionar sus actividades y no le permita un óptimo desarrollo empresarial. Por esta razón desde la parte administrativa de la empresa, se crea la necesidad de realizar e implementar un modelo administrativo y comercial que le sirva como base y direccionamiento para los próximos años, permitiendo su consolidación y por ende un óptimo crecimiento y permanencia en el mercado.

## **1.4 Justificación**

En una economía de mercados donde la competencia nacional e internacional es tan fuerte, y por ende se requiere desarrollar habilidades gerenciales competitivas, para enfrentar estos fenómenos, es inimaginable que una empresa sea capaz de sobrevivir mucho tiempo sin una adecuada estructura interna acorde a las necesidades que plantean las fuerzas económicas en dichos mercados.

El presente trabajo, se realiza precisamente con la finalidad de implementar un modelo de gestión administrativa y comercial en la agencia operadora de turismo Colombian Adventure, ubicada en el municipio de Pereira, Risaralda y con sede en





Aruba; referente a la gestión administrativa, donde la empresa pueda contar con una base sólida de direccionamiento estratégico.

No tener una ruta definida de desarrollo administrativo y comercial, es una limitante para potencializar la empresa y aprovechar oportunidades de un sector que crece por encima de dos dígitos anuales. Con el tiempo los sectores de la economía se estabilizan y cada vez es más difícil competir dentro de él. Es así como las empresas deben aprovechar el momento óptimo que el sector económico les brinda y esto solo se logra con una estructura empresarial sólida, tanto en las áreas administrativas, económicas, de mercadeo y producto, ya que así tendría las herramientas necesarias, para enfrentar con buenas bases ese crecimiento y desarrollo, de lo contrario, tenderá a desaparecer o a quedarse en un nivel de desempeño deficiente o incluso mediocre frente a la competencia y sin poder hacer frente a las necesidades reales del mercado.

Evidentemente la empresa no está preparada para asumir este reto y a la vez oportunidad que el sector turismo en Colombia está viviendo, pues este sector crece a razón del 14% anual y es el segundo generador de divisas después del petróleo en nuestro país. Como se puede notar raras veces un sector económico se comporta así y esto solo se da por un tiempo definido normalmente corto, por lo que, si las empresas como Colombian Adventure no se organizan, cuando el sector se estabilice puede ser marginada por la competencia, la cual es bastante alta ya que en este tipo de sectores económicos por lo atractivos llegan demasiados inversionistas, de toda clase en tamaño y calidad.

De acuerdo a lo anterior con un modelo administrativo acorde a la estructura interna de la empresa, en tamaño y operatividad, se puede tener la posibilidad de estar organizados para enfrentar el fenómeno que se viene en el sector turismo en los próximos años.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Formular un modelo de gestión administrativo y comercial para la Operadora Turística Colombian Adventure 2019 – 2021



### 1.5.2 Objetivos específicos

- Efectuar un diagnóstico de la situación actual en el área administrativa y comercial de Colombian Adventure.
- Diseñar un modelo de gestión administrativa y comercial para Colombian Adventure.
- Definir un sistema de indicadores que le permita su autoevaluación y desempeño por áreas al modelo administrativo y comercial de la empresa.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Marco Referencial

Se realizó una búsqueda de documentación referente a modelos de gestión administrativa y comercial en el sector turismo, con el fin de contar con una base, que sirva de guía para la realización del modelo de gestión administrativa y comercial para Colombian Adventure.

#### 2.1.1 Contexto Internacional

En la Liberta Ecuador, se realizó un trabajo que tenía como finalidad mejorar la gestión administrativa de la Empresa Operadora de Turismo Carol Tour S.A mediante la elaboración de un diseño organizacional, como resultado permitía tener una óptima administración general de la empresa. (Yagual, 2013).

De acuerdo a lo anterior, este trabajo de grado es importante, ya que el modelo propuesto esta diseñado directamente a la gerencia de las empresas objeto de estudio, por lo que proporciona herramientas de toma de decisiones a los directivos.

En la universidad Politécnica Estatal de Carchi en la ciudad de Tulcan Ecuador, se llevo a cabo un trabajo direccionado a proponer un sistema de gestión administrativa, con la finalidad principal de optimizar los recursos empresariales de la Asociación Agro Turística “Puertas Del Sol”, se propone un sistema de gestión administrativa que está diseñada acorde a las necesidades y características de las Asociación, permitiendo tener un mejor manejo de los recursos empresariales a



través de la aplicación de prácticas administrativas eficientes y eficaces que les permita generar más utilidades por su actividad productiva. (Yepez, 2013)

En cuanto a este antecedente, tiene relación con temas similares al modelo de gestión administrativo, se tuvo en cuenta el marco conceptual y la bibliografía utilizada.

(Suárez, 2014) Desarrolló un modelo de Gestión Administrativa para la operadora de turismo “ANDINOCÓNDOR” S.A con la finalidad de conseguir los objetivos propuestos para ser competitivos y así alcanzar el éxito de la empresa, el cual permitió el fortalecimiento de los valores corporativos, el proceso administrativo y estructura organizacional, acompañada de una delimitación de funciones.

Este antecedente sobresale por la metodología utilizada y su estructura, permitiendo orientar el desarrollo del trabajo.

Si bien la planeación estratégica es universal, cada empresa tiene la autonomía de desarrollarla como mejor se ajuste a sus necesidades, se puede notar en el contexto internacional, que son varias las empresas que ven la necesidad de realizar el proceso de planificación y de esta manera no desaparecer en el tiempo.

### 2.1.2 Contexto Nacional

En la Universidad de la Salle de Bogotá, se formuló un plan estratégico para el desarrollo del sector empresarial turístico del departamento del Amazonas con miras a orientar acciones estratégicas que conduzcan al crecimiento de las empresas de la región dedicadas a este renglón de la economía. (Guevara, 2006)

Este antecedente es importante para el presente trabajo, ya que la problemática de estudio es similar a los objetivos propuestos para Colombian Adventure, por lo tanto es importante conocer la manera como el investigador abordó el tema y documento su propuesta.

(Mayorca, 2008) Diseñó un plan de marketing estratégico para la agencia de viajes Tesoro Tours, que permitió la estructuración y organización de las estrategias comerciales apoyadas en los objetivos establecidos como básicos por la gerencia general y el comité de calidad para gestión de la empresa.



Este antecedente es importante para el modelo de gestión comercial, ya que brinda los lineamientos básicos para el desarrollo de su aplicación mercadológica, es necesario conocer la manera cómo el investigador trató el tema y las variables de estudio que consideró para documentar la propuesta.

Desde el contexto nacional no se logra obtener mucha información de las empresas turísticas que cuenten con modelos de planificación; en Colombia se puede evidenciar cómo las pequeñas y medianas empresas no le ven mayor relevancia a contar con un plan estratégico definido y garantizar su perdurabilidad en un sector tan competitivo como lo es el turístico.

## **2.2 Marco Teórico**

La planificación nace desde el siglo IV A.C con Sun Tzu, unos de los más antiguos estrategas quien en realidad desconocía el tema, pero hablada de la estrategia ofensiva en el ámbito militar. Finalizando la segunda guerra mundial las empresas comenzaron a identificar aspectos que no podían controlar, generando incertidumbre, riesgo, cambios repentinos, es aquí donde se genera la necesidad de tener control sobre los cambios que se estaban generando, como respuesta a todo esto los gerentes comenzaron a utilizar la planeación.

Según (Dillón, 2004) desde el inicio el hombre siempre ha planificado, la planificación es percibida como una dinámica que incita a la acción en medio de una realidad que está en constante cambio. La planificación es una de las primeras funciones de los procesos administrativos donde esta acompañada junto a organización, dirección y control; la planificación se puede definir como un proceso continuo donde las empresas se establecen y para lograr sus objetivos organizacionales se apoyan de las estrategias.

La planificación estratégica es el proceso de definir y establecer los objetivos y seleccionar el más idóneo para emprender a la acción, también es el proceso donde los líderes de una organización prevén el futuro y realizan los procesos necesarios para alcanzarlos (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998). La planificación es de suma importancia para las empresas ya que conducen a la acción, pero una acción planificada; donde las organizaciones definen su visión, la cual, usualmente se realiza a largo plazo y establecen las estrategias para alcanzarlas a partir de un análisis de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.



Por otro lado, como lo cita (Mayurí, 2012), la gestión eficiente de las agencias de viajes y turismo a través del uso de herramientas gerenciales como la planificación estratégica permite que estas mejoren su productividad, en la actualidad la presión competitiva es muy fuerte, lo que obliga a las agencias de viajes y turismo a usar mejores técnicas de gestión, de no hacerlo traería una reducción significativa de su competitividad en el mercado nacional e internacional, en este sentido las empresas que no planifican y organizan tienden a desaparecer, ya que dejan de ser competitivas en el mercado y no cuentan con un plan de acción que les permita mejorar y anticiparse a los hechos.

La gestión comercial es el proceso que, mediante funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control, persiguen el conocimiento de las necesidades y la estimación del potencial de la empresa y la competencia para alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Garcia & et, 2005), se puede indicar que la gestión comercial es una función gerencial que direcciona a las empresas hacia el mercadeo, a través de estrategias genera resultados económicos y referentes a la competitividad. De igual manera (Garcia & et, 2005), explican que los directivos de las empresas deben realizar un análisis de la situación actual, con el fin de evaluar la relación entre producto y mercado, este análisis se logra revisando las amenazas y oportunidades del mercado.

De acuerdo con (Ducker, 2003) el mercadeo no es solo las ventas, tampoco una actividad especializada, el mercadeo abarca toda la empresa, ya que la empresa es vista desde la perspectiva de su resultado final, es decir, desde el punto de vista del cliente. Por lo tanto, el interés y la responsabilidad por el mercadeo debe ser de todas las áreas de la organización. Los planes de mercadeo deben estar direccionados en los clientes, quienes son la razón de ser de las empresas.

## **2.3 Marco Conceptual**

### **2.3.1 Gestión Administrativa**

De acuerdo con (Mendoza, 2017) la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, ya que esta orientada a lograr los objetivos planteados por las empresas, a través de las funciones de gestión de procesos, los cuales son: planear, organizar, dirigir y controlar. Desde la gestión administrativa las empresas pueden mejorar su modelo de negocio y de esta manera ser más eficientes, lograr



un óptimo posicionamiento en el mercado y crear un mercado nuevo donde no se tengan competidores.

### 2.3.2 Planeación

Según (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basen sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos con que alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que la empresa obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; sus miembros desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos; y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

### 2.3.3 Organización

Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una empresa, de tal manera que puedan alcanzar las metas propuestas. Las relaciones y el tiempo son fundamentales en esta actividad. La organización produce la estructura de las relaciones de una compañía, y dichas relaciones estructuradas servirán en la realización de los planes futuros. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

### 2.3.4 Dirección

De acuerdo con (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) la dirección Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales en tal proceso. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los líderes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.



### 2.3.5 Control

Como lo indica (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) el control consiste en estar seguro de los actos de los miembros de la compañía que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Esta es la función del control la cual involucra los siguientes elementos: establecer estándares de desempeño, medir los resultados presentes, comparar los resultados con las normas establecidas y tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones. El gerente, gracias a tal función, puede mantener a la empresa en el buen camino.

### 2.3.6 Gestión Comercial

Según (Herrera, 2001) la gestión comercial es la encargada de llevar la relación de intercambio de la empresa con el mercado, este contribuye a la última etapa del proceso productivo, ya que, a través de la misma se suministran al mercado los productos de la empresa y a cambio generan recursos económicos. La gestión comercial comprende desde el estudio de mercado hasta llegar a la venta o colocación del producto a disposición del consumidor o cliente, incluyendo las estrategias de venta y la política de ventas en el ámbito empresarial.

### 2.3.7 Modelo de Gestión

Según (Pérez, 2008) es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

### 2.3.8 Planeación estratégica

Señala (López, 2013) que la planeación estratégica es una herramienta que sirve de guía para las empresas que desean consolidarse en un mundo globalizado, permitiendo centrarse en un punto de partida y tener claro hacia donde ir, fijando estrategias y caminos que lo direccionen a lograr su misión. Dentro de la planeación estratégica, las empresas definen: visión, misión, establecen metas, identifican estrategias, crean planes de acción, realizan seguimiento al plan y lo actualizan





### 2.3.9 Operadora Turística

Son las empresas comerciales, debidamente constituidas por personas naturales o jurídicas que se dediquen profesionalmente a operar planes turísticos. (Fondo Nacional De Turismo - FONTUR, s.f.)

## 2.4 Marco Legal

Las operadoras turísticas se rigen por:

**Ley 300 de 1996:** Es la ley general de turismo, expedida por el Congreso de la república y por la cual se expiden las normas que debe cumplir la industria del turismo para ejercer la actividad, cumpliendo todos los requisitos como proteger el patrimonio cultural y las clases de turismo, dentro de esta ley el artículo 30 establece que los planes sectoriales de desarrollo turístico deben estar coordinados con las corporaciones Autónomas Regionales y/o desarrollo sostenible y siempre se deben favorecer los programas de conservación y protección. Define varios de los productos potenciales para el desarrollo turístico de Colombia, destaca el ecoturismo, como opción para aprovechar los abundantes recursos naturales que se encuentran en el territorio nacional, mares, selva, ríos, llanuras, montañas, la diversidad hídrica y de fauna y flora.

**Registro Nacional de Turismo:** Se deben inscribir todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia. Este registro es obligatorio para su funcionamiento y debe actualizar anualmente, además establece los mecanismos de identificación y regulación de los prestadores de los servicios turísticos para generar información sobre el sector turismo.

Para realizar la inscripción el prestador de servicios turístico debe tener el registro mercantil y reportar el cumplimiento de la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible (NTS TS) que aplique al establecimiento.

**Decreto 502 de 1997:** Este decreto define la naturaleza y funciones de cada uno de los tipos de agencias de viajes de que trata el artículo 85 de la Ley 300 de 1996, define las tipologías y funciones de las agencias de viajes y operadoras turísticas.





**Decreto 53 de enero 18 de 2002:** Por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la actividad de las Agencias de Viaje y se dictan otras disposiciones.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo de estudio**

El presente trabajo es de carácter descriptivo, en primer lugar, pretende describir y diagnosticar una situación y en segundo lugar efectuar una propuesta con base a lo descrito, propuesta que consiste en un modelo de gestión administrativo y comercial para la operadora turística Colombian Adventure.

#### **3.2 Población**

El universo objeto de estudio lo constituyen la parte administrativa, comercial y de operaciones de la empresa.

#### **3.2 Delimitación del problema**

El presente trabajo se realizará en la operadora turística Colombian Adventure, donde se integrarán las diferentes áreas de la empresa (administrativo, comercial, operativa y financiera), desde noviembre de 2018 hasta abril de 2019, en este margen de tiempo deberá quedar planteado el modelo de gestión administrativo y comercial, listo para su aplicación.

Se recopiló información secundaria y datos de diversas fuentes que tratan sobre el tema de este trabajo de grado, buscando las diferentes referencias existentes a nivel nacional e internacional (Sur América). También se recolectó información primaria, con la información obtenida de los directivos de la empresa con los diferentes formatos propuestos.

Para efectos del desarrollo del primer objetivo, se aplicó una herramienta para realizar el diagnóstico empresarial, el cual, consta de una matriz con una serie de preguntas que permiten evaluar la empresa desde diferentes áreas; esta herramienta fue aplicada el pasado 3 de enero de 2019 al señor Jorge Mario Ríos Director de Proyectos, donde se clasificó de 0 a 1 según el nivel de prioridad que



arroja cada aspecto calificado, donde 1 es nivel de prioridad Alto y 0 nivel de prioridad Bajo.

Con la información arrojada durante el desarrollo del primer objetivo se procedió a realizar el modelo administrativo y comercial que requiere la empresa, se tomó información secundaria recolectada por el administrador de proyectos proveniente de trabajos académicos antes realizados y se complementó información según los objetivos empresariales.

En el objetivo número tres se construyó un sistema de indicadores que permitiera medir y evaluar los objetivos formulados en el modelo de gestión administrativo y comercial, teniendo en cuenta que lo que no se puede medir, tampoco podrá ser mejorado, corregido o controlado.

#### **4. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

##### **4.1 Reseña histórica**

Colombian Adventure nace como una alternativa económica familiar, en el momento en que el señor John Jairo Ríos Martínez decide regresar a Colombia después de haber vivido 18 años en la Isla de Aruba, Antillas Neerlandesas, e instalarse en la ciudad de Pereira, para iniciar una operadora turística en compañía de hermanos e hijos y así traer al país turistas extranjeros específicamente del caribe y países bajos.

En su permanencia en Aruba, el señor John Jairo Ríos Martínez desempeño varios cargos en el sector turismo, entre los que se destaca: Manager de House Keeping (Gerente en Gestión Interna) en el Hotel Hyatt Regency cadena internacional de hoteles, allí pudo conocer a detalle el funcionamiento de un hotel de primera categoría y cuál es la atención requerida para atender turistas internacionales.

Es así como en enero del 2014 la Operadora Turística Colombian Adventure se registra ante las oficinas de Cámara de Comercio de Pereira como establecimiento comercial, fundado por John Jairo Ríos Martínez, Jorge Mario Ríos Martínez, Lina María Ríos Martínez, Stephanie Ríos Velásquez, y Christian Ríos Velásquez. De



igual manera fue registrado ante Cámara de Comercio de Aruba en el mes de junio del mismo año con el nombre de Colombian Adventure.

#### **4.2 Situación actual de la empresa**

Desde sus inicios la familia Ríos Martínez se preocupó por crear y mantener una empresa con todos los documentos legales vigentes, contar con una infraestructura física y tener al día toda la parte administrativa básica. En sus inicios se crea para prestar el servicio de guianza turística, pero a medida que fue aumentando la demanda de servicios turísticos logró consolidarse como agencia operadora.

Colombian Adventure se caracteriza por ser una operadora enfocada casi en un 100% en turistas extranjeros, solo promociona rutas y establecimientos turísticos que cumplen con estándares mínimos de calidad.

En la actualidad Colombian Adventure es una agencia operadora de turismo rural y de naturaleza, su objetivo principal es brindar a sus clientes una maravillosa experiencia en los paisajes, senderos, ríos, montañas, ciudades y pueblos del Paisaje Cultural Cafetero (PCC), logrando que su estadía sea más grata, llena de magia, aventura y encanto.

Se encuentra certificada en la norma NTS-TS 003 de Turismo Sostenible. Es responsable ambiental, cultural, social y económicamente de sus procesos y actividades.

Para conocer a fondo la situación actual de la empresa, especialmente es sus áreas administrativa y comercial, se aplicó la matriz de Diagnostico Empresarial (ver Anexo 1), donde se tienen dos calificaciones Alto y Bajo, la calificación Alto corresponde a los procesos faltantes o por mejorar y la calificación Bajo hace referencia a los procesos ya implementados en la empresa, los cuales no entraran en la propuesta de mejora. La matriz arrojó los resultados explicados a continuación:

**Lineamientos Básicos Estratégicos de la empresa:** En esta área Colombian Adventure presenta un nivel de prioridad alto en un 70% y un 30% con prioridad baja. Dentro de este lineamiento se debe mejorar la matriz DOFA que, aunque ya está elaborada, no se encuentran acciones de seguimiento y control, no existen políticas internas para las diferentes áreas (mercadeo, ventas, talento humano y



finanzas), no se han definido objetivos a corto, mediano y largo plazo y en cuanto a indicadores de gestión aún no se encuentran identificados.

**Perspectiva Mercadeo y Ventas:** En esta área se presenta un nivel de prioridad alto correspondiente al 42% mientras que el 58% corresponde a un nivel de prioridad baja; Los criterios a mejorar son: realizar un plan de mercadeo, contar con un presupuesto anual para desarrollar las estrategias de comercialización, conocer a detalle la competencia directa y hacer seguimiento periódico y por último medir el grado de satisfacción de los clientes.

**Perspectiva Producción y Operaciones:** En esta área el 46% de los criterios evaluados son de prioridad Alta y el 54% son de prioridad Baja. Según los resultados arrojados por la matriz, se debe trabajar en realizar un plan de productos, definir sus indicadores y realizar fichas técnicas para los productos que se ofrecen.

**Perspectiva Financiera:** En el área financiera es donde la empresa presenta mejores indicadores, todos los criterios evaluados arrojaron una prioridad baja; de igual manera es de aclarar que al momento de realizar la propuesta pueden ser modificados directa o indirectamente algunos elementos de esta área.

**Perspectiva Talento Humano:** En esta área el 87% fue calificado con prioridad Alta y el 13% calificado con prioridad Baja. Dentro de la empresa se debe realizar un plan de gestión del talento humano, definir protocolos de contratación, manuales de procedimientos y funciones de los colaboradores, estructurar un programa de capacitación, establecer indicadores para medir el desempeño de los colaboradores y realizar con frecuencia evaluación del clima organizacional.

**Perspectiva Asociatividad:** En esta área el 50% se calificó con nivel de prioridad Bajo y 50% con nivel de prioridad Alto. Colombian Adventure le interesa participar en redes del sector productivo, pertenecer a algún programa público o privado para acceso a recursos y estaría dispuesta a recibir y transferir conocimientos y experiencias a otras empresas.

En la Ilustración 1 se hace una síntesis de los resultados arrojados por el diagnóstico empresarial.

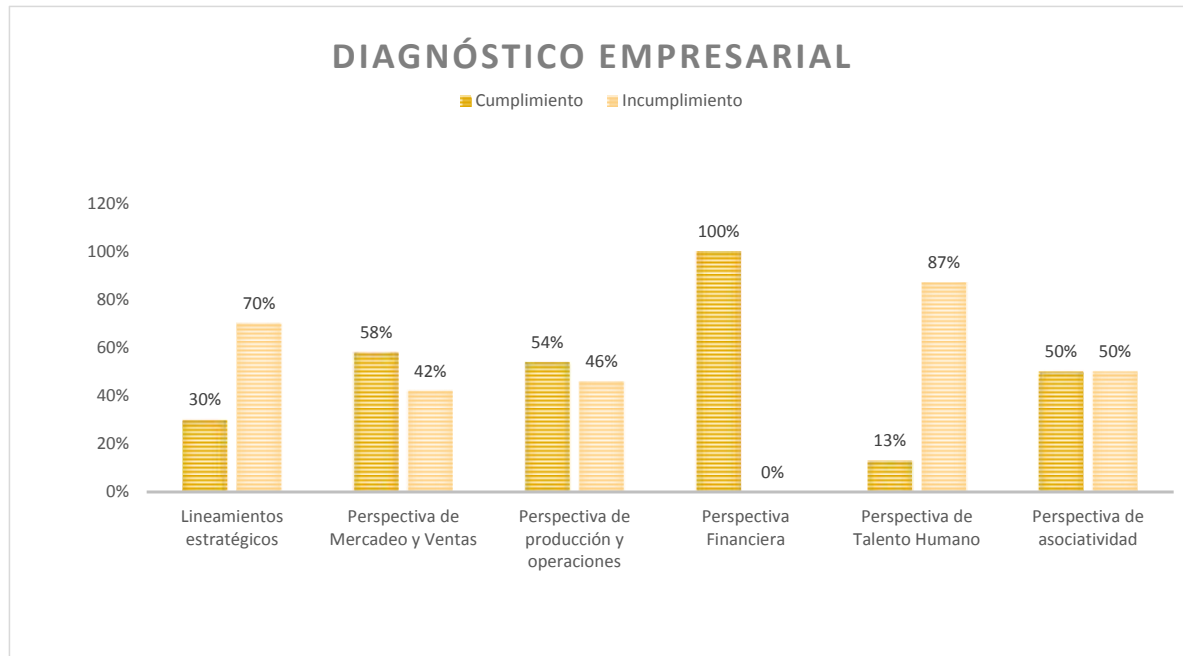


Ilustración 1. Diagnóstico empresarial  
*Elaboración propia*

En la anterior gráfica se hace un consolidado de los resultados arrojados de la matriz de diagnóstico empresarial; de las seis perspectivas evaluadas se resaltan las áreas de mercadeo y ventas, producción y operaciones y la financiera tres áreas que obtuvieron niveles de prioridad bajo, si bien se hallaron aspectos a mejorar, se concluye que son las áreas con mayores fortalezas que tiene Colombian Adventure, las debilidades más notorias que arrojó el diagnóstico se presentan en las perspectivas de lineamientos estratégicos y talento humano es allí donde se debe enfocar los esfuerzos de mejora, por último se muestra que la perspectiva de asociatividad presenta el mismo nivel de debilidades y fortalezas.

El diagnóstico es de gran importancia para la gerencia de la empresa, ya que le permite identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta en cada una de las áreas. Para efectos de este trabajo, en la propuesta de mejora se abordarán las perspectivas de lineamientos básicos estratégicos y la perspectiva mercadeo y ventas, a razón del tiempo que se estimó para realizar esta primera fase, ya que Colombian Adventure pidió priorizar estas dos áreas, las demás perspectivas a mejorar se dejarán propuestas para una segunda fase, donde otro practicante de Administración en Turismo Sostenible o afines pueda desarrollar las cuatro perspectivas que quedan por fuera.



Para el caso de perspectiva de producto, el diagnóstico indica que esta todo por elaborar, estos serán abordados desde el plan de mercadeo donde se sugiere realizar el portafolio de servicios.

## 5. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

De acuerdo a la información recolectada durante el análisis del capítulo anterior se pudieron identificar las principales debilidades de la empresa, aquí se procede a realizar una propuesta que permita cumplir estos propósitos.

### 5.1. Planeación

Dentro de la primera fase del modelo de gestión administrativa se incluye la visión, misión, valores corporativos, políticas y estrategias, aspectos fundamentales dentro del modelo que se quiere implementar en la empresa.

**Misión:** Prestar servicios de guianza y operación de turismo de naturaleza, certificados de alta calidad en el Paisaje Cultural Cafetero, que le permitan al turista extranjero contar con una asistencia integral para sus planes vacacionales, un acompañamiento seguro y una experiencia apasionante, confortable y divertida.

**Visión:** Para el año 2021 COLOMBIAN ADVENTURE, será reconocida en la región como una de las empresas líderes en la prestación de servicios de guianza de naturaleza, por la calidad de sus servicios y su disposición para promocionar el Paisaje Cultural Cafetero en el exterior.

#### Valores corporativos:

**Respeto:** Por las leyes, las normas, el medio ambiente, nuestros proveedores, asociados y nuestros clientes.

**Honestidad:** Como pilar fundamental para hacer negocios.

**Responsabilidad:** Para darle cumplimiento oportuno a todos nuestros compromisos adquiridos en el desarrollo de nuestro quehacer.



**Pasión:** Sentimos amor por lo que hacemos y estamos motivados por nuestro trabajo, el cual nos hace sentir dignos como seres humanos.

Los anteriores valores no fueron escogidos al azar; la experiencia de cinco años en el negocio ha llevado a los directivos a concluir que la honradez, el respeto y la tolerancia con los clientes son difíciles de encontrar en el mercado, constantemente los usuarios son engañados por parte de personas inescrupulosas que de una u otra forma estigmatizan las empresas prestadoras de servicios turísticos; Por lo anterior se concluye que los clientes deben ser tratados con respeto, garantizando una experiencia única y que claramente nos diferencie en el mercado.

### **Principios Corporativos:**

Serán principios de la empresa:

**Rentabilidad:** Sólo una empresa productiva puede asegurar estabilidad, desarrollo y progreso a todos sus integrantes, accionistas y a la sociedad; por ello, la rentabilidad de la empresa es una tarea de todos.

**Servicio al cliente:** La calidad, cumplimiento y rapidez nos permiten satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

**Excelencia:** La excelencia en el servicio será una búsqueda diaria y una manera de vivir. La cultura del servicio será la responsabilidad y el compromiso total de la organización.

**Competitividad:** El éxito de una empresa se mide en el mercado. Se buscará cada vez ser más competitivos y convertir a la empresa en la primera opción de los clientes potenciales y de los ya establecidos.

### **Políticas:**

Serán políticas generales de la empresa:



- Capacitar periódicamente a los colaboradores de las áreas administrativas, comerciales y de mercadeo.
- Contratar de manera preferente personal calificado, en carreras afines relacionadas con turismo, finanzas y administración.
- No se manejará sistema de crédito para ninguno de nuestros planes o servicios.
- Se contratará solo proveedores que se encuentren legalmente constituidos.
- Será prioridad para el equipo de trabajo la excelencia, calidad y satisfacción del cliente.
- En mira al crecimiento empresarial, Colombian Adventure le apostará a mantener su certificación en sostenibilidad e implementar otras normas afines.
- Colombian Adventure fomentará el desarrollo económico local, contratando colaboradores y proveedores de la región.





## Análisis DOFA


MATRIZ DOFA			
<div>DO</div> <div>FA</div>	<b>DEBILIDADES</b> 1. Poca fuerza comercial a nivel nacional e internacional. 2. Poco apoyo tecnológico para el desarrollo de la actividad turística (software, sistema contable). 3. Portafolio de servicios por definir. 4. Gestion del talento humano sin definir.	<b>FORTALEZAS</b> 1. Contar con una sede en Aruba. 2. Contar con la certificación de la norma técnica sectorial NTS - TS003. 3. Tener planes y paquetes turísticos personalizados, según la necesidad del cliente y variedad en los productos para diferentes mercados. 4. Cuenta con distribución directa al cliente final. 5. Buen manejo financiero.	
	<b>OPORTUNIDADES</b> 1. Incremento de turistas internacionales al país y a la región gracias a la Declaratoria por parte de la Unesco de Paisaje Cultural Cafetero como patrimonio cultural de la humanidad. 2. Informalidad y falta de organización de la competencia. 3. Tasa de cambio de dólar a peso. 4. Promoción del destino a nivel internacional con su estrategia "Colombia, siente el ritmo".	<b>DO</b> D1. Estructurar un departamento comercial con un equipo de trabajo ideo para cumplir con los objetivos de trabajo y financiero que la empresa se propone. D1. Actualizar y mejorar la página web, haciéndola dinámica y moderna que permita canalizar ventas y realizar reservas. D2. Realizar alianzas con una empresa de software especializada en la operación turística. D3. Implementar una estrategia de evaluación de desempeño de los colaboradores para apoyar los procesos de formación. D3. Implementar estrategias que permitan integraciones anuales de los colaboradores para mantener un buen clima organizacional. O1.2.3.4 Realizar alianza con Procolombia que permitan asistir a ferias internacional para promocionar la empresa.	<b>FO</b> F2. Identificar asociaciones y organizaciones que permitan llegar a clientes responsables que tengan en cuenta las certificaciones y poder acceder con facilidad. F1.2 Apoyarnos en la Declaratoria que tiene el destino y en la certificación de Sostenibilidad con la que cuenta la empresa como estrategia de venta. F3.O1.2.3 Abrir sucursales de Colombian Adventure en (USA, Paris, España). F2.3 O1.2.3 Generar alianzas con contactos en países como USA, Paris y España que permitan llegar a clientes directos a través del sistema de freelance y poder aprovechar la gran gama de servicios. O4.F2.3.4 Presentar un proyecto a FONTUR que permita el crecimiento empresarial.
	<b>AMENAZAS</b> 1. Surgimiento de gran cantidad de empresas denominadas "empresas de garaje". 2. Guías de turismo sin certificación. 3. Alta probabilidad de catástrofes naturales en la región (terremotos y deslizamientos).	<b>DA</b> A1. Fortalecer la alianza con Anato para luchar con la informalidad. A2. Fomentar la contratación de guías que se encuentren certificados o estén en proceso de certificación, permitiendo ser un motivo y apoyo para el cumplimiento de su objetivo. A3. Contar con planes de contingencia para cada unos de los planes y paquetes turísticos. A3. Contar con plan B para cada uno de los planes turísticos en caso de presentarse alguna catástrofe natural.	<b>FA</b> F2.3. Generar un valor agregado para los visitantes. F3.A2. Brindar un servicio al cliente totalmente personalizado con guías certificados principalmente presencial y en otros casos telefónico o digital.

Tabla 1. Matriz DOFA  
Elaboración propia



## **Definición de objetivos organizacionales**

De acuerdo con las estrategias arrojadas por la matriz DOFA realizada en la Tabla 1, se determinan los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo con los que va a trabajar la empresa los siguientes tres años.

### **Objetivos a corto plazo**

1. Estructurar el departamento comercial con un equipo idóneo que ayude a alcanzar las metas propuestas dentro del marco de la declaratoria de Paisaje Cultural Cafetero y la certificación de sostenibilidad, como estrategia de venta.
2. Rediseñar la página web de la empresa para que los clientes puedan realizar reservas y compras de los diferentes paquetes ofrecidos.
3. Contratar únicamente guías certificados o en proceso de certificación, que permitan garantizar la calidad del servicio.
4. Gestionar el talento humano de la empresa a través de procesos de formación, herramientas de evaluación de desempeño, estrategias de integración y mecanismos de mejora continua del clima organizacional.

### **Objetivos a mediano plazo**

1. Tecnificar la operación turística involucrando alianzas con empresas de software especializado que facilite su gestión.
2. Fortalecer la alianza con Anato para luchar en contra de la informalidad.
3. Contar con medidas de contingencia para cada uno de los planes y paquetes turísticos en caso de presentarse un evento natural.
4. Generar alianzas en países como USA, París y España que permitan llegar a clientes directos a través del sistema de freelance y poder aprovechar la gran gama de servicios.



5. Presentar propuestas a FONTUR que permitan el crecimiento empresarial.

#### Objetivos a largo plazo

1. Asistir a ferias internacionales a través de alianzas con Procolombia.
2. Consolidar alianzas con asociaciones y organizaciones previamente identificadas por contar con el segmento de mercado al que se dirige la empresa (turista responsable que da valor a las empresas certificadas)
3. Abrir sucursales de Colombian Adventure en USA, Paris y España.

### 5.2 Organización

En el segundo factor de planeación estratégica, se define la estructura orgánica de la empresa y las funciones de cada colaborador.

#### Organigrama

El organigrama de la Operadora Turística Colombian Adventure, se adapta a las necesidades de la empresa, la cual, posee pocos empleados, sus niveles jerárquicos no son tan marcados y también se ajusta a la filosofía que manejan sus propietarios en cuanto argumentan que las compañías de hoy deben ser: pequeñas, rápidas, flexibles, poli funcionales e internacionalizadas.

El organigrama se caracteriza por ser una estructura plana, busca la integración de los componentes de una manera amable, dinámica y cordial, en un clima de trabajo donde prevalezca el bienestar humano como el elemento más importante dentro de cualquier organización. Es de notar que se da principal importancia a los clientes, ya que son ellos quienes garantizan la permanencia de la organización.

En la Ilustración 2, se presenta el organigrama, teniendo en cuenta los aspectos analizados anteriormente:



Ilustración 2. Organigrama  
Fuente: Colombian Adventure

En la actualidad la Operadora Turística Colombian Adventure cuenta con un comité de administración que anualmente se reúne para recibir el informe de gestión realizado por la Gerencia, a futuro se espera que, dependiendo del crecimiento que presente la empresa se realice un consejo de dirección que remplace al comité administrativo. Cuenta con cuatro direcciones: Comercial, Administrativa, de Proyectos y Operativa.

La dirección comercial tiene a cargo, un diseñador gráfico, un community manager, una persona de ventas y un asistente. La dirección administrativa cuenta con un contador quien está vinculado a la empresa por contrato de prestación de servicios y un asistente. La dirección de proyectos tiene a cargo un asistente y la dirección operativa tiene a cargo un coordinador de logística, guías turísticos y un



asistente; es de aclarar que las cuatro direcciones comparten un mismo asistente, dado el tamaño actual de la empresa.

En la Tabla 2 se ilustra el plan de cargos de Colombian Adventure.

PLAN DE CARGOS	PLANTA DE PERSONAL	DEDICACION	FORMA DE CONTRATACION
Comité de administracion	4	Horas de reunion	
Gerencia	1	Tiempo completo	Termino indefinido
Director Comercial	1	Tiempo completo	Termino indefinido
Diseñador grafico	1	Tiempo parcial	Prestacion de servicios
Commnity Manager	1	Tiempo parcial	Prestacion de servicios
Vendedor	1	Tiempo parcial	Prestacion de servicios
Asistente	1	Tiempo completo	Termino indefinido
Director Administrativo	1	Tiempo completo	Termino indefinido
Contador	1	Tiempo parcial	Prestacion de servicios
Asistente	1	Tiempo completo	Termino indefinido
Director de Proyectos	1	Tiempo completo	Termino indefinido
Asistente	1	Tiempo completo	Termino indefinido
Director Operativo	1	Tiempo completo	Termino indefinido
Cordinador de logistica	1	Tiempo parcial	Prestacion de servicios
Guis turisticos	7	Tiempo parcial	Prestacion de servicios
Asistente	1	Tiempo completo	Termino indefinido

Tabla 2. Plan de cargo  
*Elaboración propia*

### Funciones por cargo

Se definen cada una de las funciones que deben ejercer los colaboradores de Colombian Adventure, así como los requisitos básicos necesarios para poder realizar sus funciones de manera satisfactoria.

Las funciones delimitan lo que se debe hacer en cada cargo: qué y para qué. No se debe olvidar que cada integrante está capacitado para ejercer o reemplazar cualquier plaza dentro de la organización.



En el Anexo 2 se desarrolla el manual de funciones y perfiles de cada cargo, donde se establece: nombre del cargo, ubicación en la empresa, jefe inmediato, funciones, decisiones que pueda tomar desde su puesto, educación profesional, formación, habilidades, experiencia en el cargo.

### 5.3 Dirección

El proceso de dirección de la Operadora Turística Colombian Adventure, tiene como objetivo influir y motivar a todo el equipo de trabajo a realizar con humanismo las tareas esenciales, por esta razón, las relaciones internas y el tiempo son fundamentales en este proceso, se ha procurado mantener un ambiente de trabajo óptimo para que todo el talento humano involucrado pueda hacer su mayor esfuerzo.

En todo proceso administrativo, el factor humano es clave al interior de cualquier organización, por tal motivo se desarrolla una serie de directrices desde la dirección de la empresa:

**Liderazgo directivo:** Los factores o variables que más motivan al equipo de trabajo para permanecer en la entidad son el empuje empresarial que se ve en sus líderes (propietarios), los cuales han demostrado a través del tiempo ganas y talento para el desarrollo organizacional.

**Tipo de administración:** La administración será participativa y democrática, deberán existir espacios en donde haya lugar a la libre expresión de ideas y conceptos que sirvan a la gerencia en la toma de decisiones el clima organizacional y conocer lo que está pasando al interior de la empresa.

**Comunicación interna:** Dado al tamaño de Colombian Adventure, la comunicación debe ser directa, en donde cada colaborador llegue a sus interlocutores de manera informal y pueda plantear diálogos de trabajo, amistad, ayuda mutua, etc., todo con el fin de crear un ambiente organizacional ameno y productivo. La información que se comunica también es de suma importancia, es decir, todos los colaboradores deben conocer cómo está funcionando la empresa, como van las ventas, como van las finanzas; esta es una manera de lograr empoderamiento y lograr romper los esquemas tradicionales, donde los



colaboradores son simples empleados a los cuales se les paga un salario y no llegan a conocer la situación real de la empresa, haciéndoles partícipes de esta información se podrán capturar grandes ideas de cómo mejorar en cualquier aspecto, “las mejores ideas no siempre salen de las mentes administrativas”.

**Motivación:** Como ya se ha mencionado la mejor forma de mantener motivado al equipo de trabajo es haciéndolo participe de los procesos directivos, donde cada uno se sienta con el derecho y el deber de tomar en un momento determinado el liderazgo y poder mostrar sus capacidades directivas, profesionales y de carácter.

**Necesidad económica:** La necesidad económica sigue siendo importante, cada colaborador quiere estar bien remunerado de acuerdo a la entrega y funciones de su cargo, dicha remuneración debe fijarse por encima del promedio de la industria, es decir, mejor que un empleado que ejecuta el mismo oficio en una entidad similar del sector.

Con el desarrollo de estas directrices, se aspira a llevar a Colombian Adventure a tener un desempeño administrativo y comercial por encima de los parámetros promedios del sector, de igual manera, todo lo anterior se deduce a que los líderes deben seguir fortaleciendo junto con el equipo de trabajo, las pautas de dirección mencionadas y escogidas entre todos.

#### 5.4 Control

El proceso de control de la Operadora Turística Colombian Adventure, se realizará a través del comité administrativo el cual, se reunirá dos veces al año, se elaborará informes trimestrales por área que permita identificar si se está llevando a cabo los mecanismos alrededor del cumplimiento de los objetivos.

Para hacerle seguimiento a la operadora turística Colombian Adventure se implantarán los siguientes procesos de seguimiento y control.

- Área comercial: Se desarrollará un informe de ventas trimestral que dará cuenta del alcance de las ventas proyectadas en dicho periodo de tiempo.





- Área operativa: Cada paquete turístico o pasadía al finalizar incluirá una encuesta que permitirá evaluar de grado de satisfacción con los servicios prestados.
- Área de proyectos: Se generará un informe trimestral que permitirá hacer un seguimiento a los proyectos propuestos.
- Área administrativa: Se realizará un informe administrativo alimentado por los resultados de las otras áreas, entendiendo este como el informe ejecutivo integral de la empresa.

El seguimiento y control busca conocer si las estrategias implementadas para el cumplimiento de los objetivos se están ejecutando como se planifico y si los resultados producidos son los esperados. Se desarrolló un sistema para el monitoreo de indicadores del modelo administrativo y comercial, el cual se ilustra en el capítulo posterior al modelo de gestión comercial.

## **6. MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL**

En este aparte se consigna el modelo de propuesta comercial específica que debe guiar la empresa en los próximos años y que sirve de apoyo a los lineamientos estratégicos básicos de la empresa.

Comprende cinco aspectos fundamentales a saber:

- Resumen ejecutivo: Presenta una panorámica abreviada del plan propuesto para un examen rápido de la dirección.
- Objetivo general: Define la orientación básica que el plan establece para cada área.
- Políticas de mercadeo: Orientaciones genéricas para direccionar las actividades comerciales rutinarias.
- Estrategias: Presenta las propuestas macro que se usarán para cumplir con los objetivos.
- El Plan propiamente dicho.





## 6.1 Resumen ejecutivo

El plan de mercadeo de COLOMBIAN ADVENTURE para el período 2019-2021, pretende generar un incremento importante de ventas (paquetes de turismo vendidos por año) y utilidades de la empresa, en relación con los años anteriores.

Se busca llegar a USD 300,000 dólares en ventas anuales como mínimo en el año 2019. Esto corresponde a 300 paquetes turísticos con un promedio de precio venta al público de USD 1,000 dólares cada paquete. Con un costo de ventas del 60% sobre el ingreso, es decir un costo de ventas global de USD 180,000 dólares. Lo anterior dejaría una utilidad operativa de USD 120,000 dólares. Los gastos administrativos y de operación de la empresa serían de USD 80,000 dólares, arrojando una utilidad antes de impuestos de USD 40,000 dólares, que corresponden al 13,3% sobre los ingresos operacionales.

Así se tendrá una utilidad después de impuestos de USD 28,000 dólares lo que equivale al 9,3% sobre los ingresos y del 23,3% sobre la utilidad operativa.

Se debe tener en cuenta que el parámetro más apreciado a la hora de definir la capacidad de gestión comercial y general de la empresa es la utilidad operativa, ya que, luego todos los costos que se aplican sobre esa utilidad operativa son beneficios que la empresa como ente social genera al medio en que se desempeña. Por ejemplo, los salarios de los colaboradores son la retribución que ellos reciben por crear y acompañar el proceso empresarial, los impuestos que van al estado son una forma de utilidad para un socio llamado gobierno, los intereses que se pagan a los bancos son un beneficio que ellos reciben por apostarle a la empresa, etc.

Este es el resumen de lo que la empresa se propone desde el punto de vista mercadológico y que necesariamente afecta la parte financiera, pues mercadeo son ventas, ventas son ingresos e ingreso son finanzas.

Ahora bien, esta proyección es una meta realizable y ajustada a las capacidades de la empresa y que corresponde a la dinámica que ha venido teniendo durante los últimos tres años, pues de hecho la empresa facturó en el año 2017 la suma de USD 249,000 dólares.



## 6.2 Objetivo general

Será objetivo general de la empresa a nivel comercial.

Estructurar el área comercial para alcanzar un nivel de ventas mínimo de 300,000 USD al año.

Objetivos específicos: La administración ha establecido los siguientes objetivos específicos a desarrollar, si se quiere llegar al cumplimiento del objetivo general.

- Establecer el equipo de trabajo para el área comercial.
- Generar un portafolio con los servicios turísticos que ofrece Colombian Adventure, con una gama de paquetes diferenciados.
- Fortalecer el área de ventas en el mercado de Aruba.
- Crear un plan de marketing digital con tecnología apropiada para el mercadeo de turismo online.

## 6.3 Políticas de Mercadeo

Serán políticas de mercadeo de COLOMBIAN ADVENTURE:

- Enfocarse en los viajeros amantes de la naturaleza, la cultura, el deporte y el arte, especialmente familias de ingresos medios en adelante, del extranjero con prioridad en el mercado del Caribe (Aruba, Curacao, Bonaire, etc.). Familias con buen nivel educativo y grupos empresariales, sociales y deportivos que buscan nuevas experiencias en sus viajes, especialmente encontrar actividades concordantes con su hobbies, afinidades y sistema de vida.
- Diseñar paquetes y planes de turismo diferenciados para grupos objetivos especiales, como grupos religiosos, de la tercera edad, deportistas, ambientalistas, excursionistas, observadores de aves, naturalistas, etc.



- Realizar alianzas estratégicas en el extranjero y otras partes del país con representantes comerciales previamente evaluados, con el fin de mejorar la promoción y distribución de los servicios.
- Hacer presencia directa en los mercados internacionales de interés, con agencias propias.

#### **6.4 Estrategias de Mercadeo**

De acuerdo a las políticas establecidas, serán estrategias de mercadeo las siguientes:

Nichos de mercadeo debidamente focalizados.

- Distribución de los servicios a través del contacto directo con el cliente eliminando canales de intermediación.
- Pautas publicitarias y clasificadas especiales en los principales medios de comunicación de Aruba y el extranjero.
- Ofrecimiento de los servicios a las empresas sólidas y atractivas de Aruba y el extranjero.
- Plan de marketing digital debidamente definido y establecido.
- Capacitación continua a todos los integrantes del equipo en áreas específicas de mercadeo y ventas.

#### **6.5 Plan Propiamente Dicho.**

Se aborda desde el enfoque de objetivos específicos, estrategias, cumplimiento, horizonte de tiempo, responsable, presupuesto e indicador.



PLAN COMERCIAL PARA LA OPERADORA TURISTICA COLOMBIAN ADVENTURE (2019)						
<b>OBJETIVO GENERAL DEL PLAN:</b> Estructurar el área comercial para alcanzar un nivel de ventas mínimo de 300,000 USD al año.						
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	CUMPLIMIENTO	HORIZONTE DE TIEMPO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
Establecer el equipo de trabajo para el área comercial.	Contratar un director comercial, con las capacidades necesarias descritas en el manual de funciones del cargo.	Director comercial contratado	Junio de 2019	Director de Proyectos	\$ 25.536.000	Porcentaje de cumplimiento de las estrategias.
	Establecer la estrategia de trabajo, las funciones y tareas del equipo comercial.	Plan de trabajo con funciones y tareas para el personal debidamente establecido	Junio de 2019		\$ 5.000.000	
Generar un portafolio con los servicios turísticos que ofrece Colombian Adventure, con una gama de paquetes diferenciados.	Definir paquetes turísticos de acuerdo a las necesidades del mercado por grupos objetivos o segmentos.	Paquetes turísticos definidos	Agosto de 2019	Director Comercial	\$ 0	Porcentaje de portafolio de servicios desarrollado.
	Caracterizar las experiencias que se pueden ofrecer de acuerdo a la oferta de la región.	Experiencias caracterizadas	Agosto de 2019		\$ 0	
Fortalecer el área de ventas en el mercado de Aruba.	Aumentar el personal del área de ventas en Aruba por sistema freelance.	Personal de ventas contratado en Aruba	Octubre de 2019	Director de Proyectos	\$ 10.000.000	Personal contratado/personal requerido.
Crear un plan de marketing digital con tecnología apropiada para el mercadeo de turismo online	Mejorar y organizar pagina web.	Pagina web terminada	Mayo de 2019	Diseñador grafico y Community Manager	\$ 50.000.000	Porcentaje de plan de marketing digital / plan de marketing digital total.
	Actualizar perfiles de las diferentes redes sociales.	Actualización de redes sociales efectivas.	Mayo de 2019			
	Crear estrategia de contenido en redes sociales y buscadores.	Estrategia implementada	Mayo de 2019			
	Posicionar la marca a través de publicidad en redes sociales y buscadores.	Posicionamiento de marca.	Mayo de 2019			
	Integrar otros canales a la estrategia (Ruta del PCC, Pereira Travel, etc.).	Integración de otros canales.	Junio de 2019			
	Crear base de datos.	Base de datos creada.	Junio de 2019			
	Implementar E-mail marketing.	Correos enviados.	Junio de 2019			
	Implementar display y retargeting.	Estrategia implementada	Junio de 2019			
	Medir la estrategia a través de analítica web.	Medición a través de analítica web efectiva.	Julio de 2019			

Tabla 3. Plan mercadeo  
Elaboración propi



Partiendo de la necesidad actual que tiene Colombian Adventure, se plantea el plan comercial desde la estructuración de la misma área, ya que no se cuenta con las herramientas y el equipo necesario para el logro de las ventas anuales que se quieren tener. El presupuesto asignado para el área es de \$ 90.536.000 pesos los cuales se invertirán en establecer el equipo de trabajo, crear los portafolios de servicios a ofrecer, fortalecer el área de ventas en el mercado de Aruba y crear plan de marketing digital.

Se espera que una vez se cumpla en 100% de las ventas, se dejara el 10% de ellas para actividades comerciales.

Las metas propuestas y el presupuesto (\$90.536.000) se revisarán mensualmente. Se sacarán las estadísticas y se evaluará la gestión por trimestre, semestre y año. Se revisará el Plan Estratégico de Mercadeo trimestralmente para determinar si se están cumpliendo los resultados propuestos.

Cada mes se hará una reunión general con todo el equipo de trabajo para evaluar los logros del periodo e ir aplicando correctivos inmediatos de ser necesario.

## **6.6 Grado de satisfacción de los clientes**

Desde el área de proyectos se ha establecido un modelo de encuesta de satisfacción (ver Anexo 3), aplicadas al 60% de los visitantes atendidos anualmente.

## **7. SISTEMA DE INDICADORES PARA EL MONITOREO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL.**

El modelo administrativo y comercial se realizará a través de un sistema de indicadores, el cual, permitirá evaluar y hacer seguimiento a lo planeado y conocer si se está logrando. Se definieron una serie de indicadores para medir permanentemente, con el propósito de conocer, analizar y mejorar los procesos internos y externos de la empresa. Según (visionadministrativa.info) es un excelente objetivo administrativo e índice de una buena gerencia; medir adecuadamente es la herramienta de gerencia que nos permite administrar objetivamente basándonos en datos cuantificables y verificables.



En la Tabla 4 se proponen un sistema integral de indicadores, el cual se desarrolla con el modelo de cuadro de mando integrado, es una herramienta de control de gestión, tiene como función la implementación y comunicación de las estrategias a toda la empresa, la matriz cuenta con siete columnas:

- **Indicador:** Son las reglas de cálculo, se deriva de la visión, misión y objetivos de la organización.
- **Formula:** Indica los datos requeridos para medir el indicador.
- **Unidad de medida:** Es un análisis cuantitativo, ya que observa datos numéricos que están dadas en porcentajes, datos numéricos, etc.
- **Meta:** Es el valor objeto que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado.
- **Frecuencia de medida:** Hace referencia a la periodicidad con la que se va a medir el indicador.
- **Nivel óptimo:** Es el nivel máximo o deseado de cumplimiento del indicador.
- **Nivel tolerable:** Es el nivel aceptable de cumplimiento del indicador.
- **Nivel deficiente:** Es el nivel bajo o mínimo de cumplimiento del indicador.



<div> <div>MATRIZ DE INDICADORES PARA EL MONITOREO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL</div>  </div>							
Indicador	Formula	Unidad de medida	Meta	Frecuencia de medida	Nivel optimo	Nivel tolerable	Nivel deficiente
% de desarrollo del departamento comercial	# de estrategias del departamento comercial desarrolladas / # de estrategias del departamento comercial propuestas *100	%	100%	Mensual	100%	95%	90%
Importancia de las ventas por página web	# de ventas por la pagina web / # de ventas totales * 100	%	60%	Mensual	60%	50%	40%
Numero de guias certificados	# de guias certificados / Total # de guias * 100	Número	100%	Semestral	100%	85%	70%
Cumplimiento de la estrategia de formación en talento Humano	# de estrategias desarrolladas/ # de estrategias propuestas	Número	100%	Semestral	100%	75%	50%
Tecnificación de la operación	# de procesos operando con software especializado/ Total de procesos de la empresa *100	%	70%	Semestral	70%	60%	50%
% de desarrollo del plan de contingencia	# de planes turísticos con plan de contingencia formulado / # planes turísticos operados *100	%	100%	Semestral	100%	90%	80%
Número de alianzas con países para vender freelance	Numero de alianzas formalizadas	Número	5	Anual	5	3	1%
Propuestas a Fontur	Número de propuestas oficialmente radicadas en Fontur	Número	2	Anual	2	1	0
% de participación en ferias internacionales	# de ferias internacionales en las que se participe / # de ferias internacionales identificadas*100	%	80%	Anual	80%	50%	20%
Alianzas con organizaciones de turistas responsables	# de alianzas formalizadas/ # de organizaciones identificadas * 100	%	80%	Anual	80%	50%	20%
Sucursales internacionales	# de sucursales internacionales en operación/ # de sucursales proyectadas * 100	%	3	Anual	3	2	1
% del portafolio de servicios	Porcentaje del portafolio de servicios desarrollado	%	100%	Mensual	100%	90%	85%
Personas contratadas.	Número de personas contratadas / Número de personas requeridas.	Número	3 pax	Bimestral	3 pax	2 pax	0 pax
Plan de marketing digital	Porcentaje del plan de marketing digital realizado / Porcentaje total del plan de marketing digital.	%	100%	Mensual	100%	80%	60%

Tabla 4. Matriz de indicadores  
Elaboración propia



En la anterior tabla se hace un consolidado de los indicadores propuestos para medir cada uno de los objetivos propuestos para el modelo administrativo y el modelo comercial, es importante resaltar que todos los indicadores expresados requieren de informes, planillas, mecanismos de recolección de información para que al momento de recoger la información se cuente con los datos necesarios para realizar el ejercicio; algunos indicadores no solo requieren de plantillas y formatos si no también deben tener estrategias que permitan su medición.

## 8. ASOCIATIVIDAD

La operadora turística Colombian Adventure actualmente pertenece a varios gremios y asociaciones del sector turismo como Rutas del Paisaje Cultural Cafetero, Procolombia Exportaciones, Turismo, Inversiones, Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (Anato), Aruba Trade e Industry Association (Atia), Fondo Nacional de Turismo (Fontur) y Risaralda Confort Health. Se hace una lista de posibles entidades con las que se pueda asociar y ser parte de su grupo, obteniendo los diferentes beneficios que pueden ofrecer.

**ATOFI:** La Asociación ATOFI de operadores turísticos independientes de habla francesa reúne a agencias de viajes receptivas basadas en los países de destino, que operan directamente los viajes que ofrecen.

Estas agencias han estado sujetas a una estricta selección para garantizar siempre servicios de calidad y un servicio personalizado en francés en todos los destinos propuestos. Todas las agencias miembros de ATOFI son independientes, francófonas, especialistas en el país en el que operan y pueden ofrecerle un verdadero circuito a medida.

**ICCA:** La Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA en inglés) es una organización fundada inicialmente por un grupo de agencias de viajes con la finalidad de buscar el intercambio e información sobre congresos y convenciones a nivel mundial relacionadas con la actividad turística en general (esto fue en la parte inicial), posteriormente se sumó toda la industria de las reuniones haciendo de esta organización una de las más representativas.





**FUAAV:** La Federación Universal de las Asociaciones de Agencias de Viajes o United Federation of Travel Agents Associations (FUAAV) es un organismo mundial que representa eficazmente las opiniones de las agencias de viajes y de los tours operadores mediante el dialogo y comunicación con organismos como la IATA entre otros más, la FUAAV se fundó ante la necesidad de unificar a las agencias de viajes y los tours operadores en un único organismo internacional.

La FUAAV tiene su sede en Bruselas y está conformada por las asociaciones de casi más de 100 agencias de viajes y tour operadores, posee un estatuto consultivo en las Naciones Unidas, ONG y trabaja de forma conjunta con organismos como la UNESCO y la OMS.

**COTAL:** La Confederación de Organizaciones Turísticas de América Latina (COTAL) fue fundada en México en 1957, su sede actual se encuentra en Buenos Aires, Argentina donde funciona actualmente su secretaria de forma permanente, COTAL es socio de la FUAAV (Federación Universal de las Asociaciones de las Agencias de Viajes) y de la OMT (Organización Mundial de Turismo), dentro de su estructura actual no solo está conformada por los órganos ejecutivos y de gobierno de los diferentes países sino también por todos los sectores de la actividad turística incluyendo a los agentes de viajes.

La COTAL tiene como fin mostrar al mundo las maravillosas posibilidades que ofrece Latinoamérica para el turismo en general, buscando mantener la oferta turística en el más alto nivel. Esta Confederación trabaja en una línea común con sus diferentes asociados con el fin de facilitar la tarea de los profesionales del sector turístico ya sean públicos o privados en América Latina.

**TRAVOLUTION:** Travolution Internacional es una organización que busca fomentar el desarrollo local sostenible a través del turismo comunitario desde dos perspectivas distintas. En primer lugar, Fundación Travolution cuenta con filiales sin fines de lucro en Argentina, Chile y Colombia, que desarrollan diversos proyectos junto a comunidades rurales e indígenas.

La perspectiva de Asociativa queda en una primera fase donde se identificaron las asociaciones y organizaciones que pueden ser de gran ayuda para una futura



agremiación con la empresa, pero hace falta llegar a contactarlas, solicitar el proceso de registro y cumplir con los requisitos para hacer parte de ellas.

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1 Conclusiones**

Con este trabajo de grado se puede concluir que la planificación estratégica es una herramienta fundamental para las empresas, permite constituir un sistema integral que lleva de la planeación (objetivos) a la ejecución (estrategias), es así como este trabajo da respuesta afirmativa a la pregunta de investigación formulada ¿Un modelo de gestión administrativa y comercial permitirá un mejor desempeño empresarial de la operadora turística Colombian Adventure?

Se ha demostrado que es posible implementar modelos administrativos prácticos, entendibles y manejables en la pequeña y mediana empresa colombiana, sin necesidad de recurrir a complicadas teorías y esquemas organizacionales traídos de esferas económicas que aún no están al alcance de la infraestructura del país, aun así es todo un reto el que tienen los empresarios colombianos, en cambiar su mentalidad y preocuparse no solo por el dinero sino también de estructurar bien sus empresas y perdurar ante las crisis.

De acuerdo al diagnóstico empresarial de Colombian Adventure, se detalla el estado actual de la empresa desde diversas perspectivas, se puede observar y analizar que la empresa se encuentra en un 59% de incumplimiento desde las diferentes áreas analizadas y con un 41% de cumplimiento, en general es necesario estructurar y mejorar las áreas totales de la empresa.

Los indicadores son una medida para poder medir los éxitos o fracasos empresariales de una organización, estos son indispensables para poder evaluar los objetivos estratégicos establecidos por la empresa, logrando medir, mejorar, corregir y controlar, además ayuda a incrementar el rendimiento y sobre todo a que la organización se focalice en sus prioridades para lograr el éxito empresarial.



Colombian Adventure cuenta con mucho material de trabajo (trabajos de grado, investigaciones académicas, material que han desarrollado los administrativos de la empresa), pero a la fecha gran parte de estos trabajos e investigaciones se han quedado en el papel sin lograr su aplicación dentro de la organización.

Para obtener el crecimiento que quiere la empresa, es necesario aliarse con otras empresas o presentar proyectos a diferentes fuentes de financiación nacional e internacional, para adquirir recursos y permitir su expansión.

## **9.2 Recomendaciones**

Desde el área operativa se recomienda contar con planes de contingencia para cada uno de los planes y paquetes turísticos y así estar preparados en caso de una eventualidad.

Se sugiere presentar proyectos a diferentes fuentes de financiación que permitan obtener el crecimiento esperado de la empresa y así poder abrir sedes en diferentes países.

Para continuar el proceso se recomienda a Colombian Adventure contratar otro practicante con un alcance más amplio, el cual, se puede enfocar en las áreas que no se abordaron en este trabajo, es de aclarar, que varios procesos están inmersos en otras áreas como es el caso de la perspectiva de producto.



## BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, M. Á. (s.f). Planificación estratégica del turismo Esquema Metodológico. Mexico.
- Camacho, C. L. (2014). *Componente de Gestión Administrativa Programa de Diseño Industrial 2014*. Bogotá.
- Dillón, L. (2004). *Planificación*. Caracas : Publicación Digital (E-libro).
- Fondo Nacional De Turismo - FONTUR. (s.f.). *Fontur Colombia*. Obtenido de <https://fontur.com.co/interactue/glosario/63>
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planificación estratégica aplicada*.
- Guevara, S. B. (2006). *PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR EMPRESARIAL TURÍSTICO DEL DEPARTAMENTO DEL AMAZONAS*. Bogotá.
- Herrera, P. J. (2001). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Paraninfo.
- López, P. M. (2013). Planeación Estratégica un pilar en la Gestión Empresarial . *El Buezon de Pacioli*, 1 - 55.
- Mayorca, C. S. (2008). *Planeación Estratégica de Marketing en la Agencia de Viajes: Caso: Tesoro Tours LTDA*. Cartagena.
- Mayurí, B. J. (2012). LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO DE AREQUIPA. *Gestión en el Tercer Milenio*, 95 - 105.
- Mendoza, B. A. (2017). *Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta*. Manabí.
- Pérez, P. J. (2008). *Definicion.DE*. Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Ramirez, A. A. (2015). *Modelo de gestión administrativa turística aplicado al complejo Bambu Eco-Resort; que posibilita a los servidores del sector de la educación a adquirir bajo su realidad economica una propiedad vacacional en tiempo compartido* . Guayaquil .
- Stoner, J. A., Freeman, E. R., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración Sexta Edición*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Suárez, P. D. (2014). *Modelo De Gestión Administrativa Para La Operadora De Turismo "ANDINOCÓNDOR" S.A.* . Ambato, Ecuador .



visionadministrativa.info. (s.f.). Obtenido de  
<http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/indicadores2.pdf>

Yagual, R. F. (2013). *Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tours S.A del Canton Salinas de la Provincia de Santa Elena*. La Libertad, Ecuador.

Yepez, V. (2013). *La gestión administrativa en las asociaciones agro turísticas del Cantón Sucumbíos, y su incidencia en la baja optimización de los recursos empresariales*. Tulcan, Ecuador .



## ANEXOS

### Anexo 1: Diagnóstico empresarial

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL
<p>El presente diagnostico empresarial fue aplicado el 03 de enero de 2019 durante reunión con el Director de Proyectos el señor Jorge Mario Ríos Martínez.</p> <p>Se realizó con el propósito de establecer las áreas de mayor prioridad para ser incluidas en el Modelo de Gestión Administrativa y Comercial, que tendrá lugar del 29 de octubre de 2018 al 29 de abril de 2019, también se dejaron estipulados los aspectos que quedan para una ejecución a mediano y largo plazo.</p> <p>El nivel de prioridad de cada aspecto fue calificado de <b>1: Alto 0: Bajo</b>, criterios que se relacionan con el corto, el mediano y el largo plazo. Además del grado de ejecución que tienen hasta el momento.</p>

Criterios evaluados que arrojaron nivel de prioridad Baja.

1. LINEAMIENTOS BÁSICOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA		
1. ¿La empresa tiene definida su misión?	0	La empresa ya tiene la misión
4. ¿La empresa tiene definida su visión?	0	La empresa ya tiene la visión
9. ¿La empresa cuenta con algún sistema de aseguramiento de la calidad y de mejora continua?	0	NTS - 003
2. PERSPECTIVA MERCADEO Y VENTAS		
2. ¿La empresa tiene identificado su mercado potencial?	0	Aruba, EEUU familia de la clase media
3. ¿La empresa tiene identificado su nicho de mercado?	0	Si, extranjeros de clase media
5. ¿La empresa cuenta con portafolio de servicios?	0	Si lo tiene
6. ¿La empresa cuenta con marca para los bienes y servicios que comercializa?	0	
7. ¿La marca de los bienes y servicios que la empresa comercializa está debidamente registrada?	0	Enseña comercial
9. ¿La empresa conoce cuáles son sus elementos diferenciadores frente a sus competidores?	0	Contar con sede en Aruba y Colombia.
10. ¿La empresa cuenta con programas de gestión ambiental?	0	
11. ¿La empresa hace seguimiento periódico a las metas de mercado establecidas?	0	Se tiene las metas y se hace seguimiento
12. ¿La empresa tiene claramente definidos e identificados a sus clientes?	0	
14. ¿La empresa cuenta con una promesa de servicio para con sus clientes? (calidad, post venta, garantías)	0	Promesa única de ventas Modelo de Answer
16. ¿La empresa exporta?	0	El 98,5 % son ingresos del exterior
17. ¿La empresa cuenta con un plan exportador?	0	
3. PERSPECTIVA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES		
3. ¿En la empresa existen criterios definidos para selección y evaluación de proveedores?	0	
4. ¿La empresa cuenta con una distribución de planta, equipos, mobiliario, distribución de áreas de trabajo, conforme a la reglamentación existente para el sector?	0	



AREAS A EVALUAR	NIVEL DE PRIORIDAD	OBSERVACIONES
6. ¿En la empresa son registrados los problemas de calidad que se presentan y las acciones correctivas implementadas?	0	
8. ¿En la empresa se asegura la calidad a los servicios comprados?	0	
9. ¿En la empresa tiene implementado manuales de seguridad e higiene industrial ?	0	
11. ¿En la empresa se conocen los datos de productividad de la compañía (Resultados/recursos utilizados)?( Total ventas /Σ (costos mano obra, materia prima, gastos administrativos y ventas)	0	Se tiene
<b>4. PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
1. ¿La empresa cuenta con un plan contable y financiero? (ingresos, gastos, costos e inversiones, flujo de caja)?	0	
2. ¿La empresa cuenta con balances y estados de resultados o libro de operaciones diarias?	0	
3. ¿La empresa cuenta con indicadores financieros?	0	
4. La empresa analiza periódicamente sus estados financieros, índices e indicadores?	0	
5. ¿La empresa calcula con regularidad indicadores de productividad? (EBITDA) y toma decisiones con base a sus resultados)	0	
6. ¿La empresa calcula y analiza con regularidad los indicadores financieros de liquidez?	0	
7. ¿La empresa con regularidad calcula indicadores de endeudamiento y toma decisiones con base a sus resultados?	0	
8. ¿La empresa con regularidad calcula indicadores de rentabilidad, ROE, ROI, y/o ROA y toma decisiones con base a sus resultados?	0	
9. ¿La empresa cuenta con libros de contabilidad y/o libro fiscal de operaciones? (libro diario)	0	
10. ¿Cada uno de sus activos fijos, maquinaria, equipos, herramientas, mobiliario, equipo de oficina; están debidamente registrados en documento escrito? (inventarios)	0	Aparece en el balance general e la empresa, mas no hay un inventario, es necesario?
11. ¿La empresa hace periódicamente cálculos de su punto de equilibrio y margen operacional? (UTILIDAD OPERACIONAL/INGRESOS OPERACIONALES*100)	0	
12. ¿La empresa cuenta con una estructura humana necesaria para administrar los asuntos financieros? (contador, revisor fiscal, auxiliar de contabilidad, etc.)	0	



AREAS A EVALUAR	NIVEL DE PRIORIDAD	OBSERVACIONES
-----------------	--------------------	---------------

<b>5. PERSPECTIVA TALENTO HUMANO</b>		
3. ¿La empresa tiene una estructura orgánica definida?	0	Organigrama
<b>6. PERSPECTIVA ASOCIATIVIDAD</b>		
1. ¿Conoce y entiende qué es un modelo asociativo?	0	
2. ¿Conoce cuáles son los objetivos y ventajas de asociarse?	0	
3. ¿La empresa se ha interesado en temas de Asociatividad con clúster o cadenas productivas?	0	Estuvo en clúster de salud de Risaralda

Criterios evaluados que arrojaron nivel de prioridad Alta, siendo los criterios trabajados en la propuesta de grado.

AREAS A EVALUAR	NIVEL DE PRIORIDAD	OBSERVACIONES
<b>1. LINEAMIENTOS BÁSICOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA</b>		
2. ¿La empresa tiene claridad sobre cuáles son sus debilidades y fortalezas? (análisis interno)	1	Revisar y mejorar, seguimiento
3. ¿La empresa tiene claridad sobre cuáles son sus oportunidades y amenazas? (análisis externo).	1	Revisar y mejorar, seguimiento
5. ¿En la empresa existen políticas internas de mercados, ventas, producción, talento humano y financiera.	1	No se cuenta con ello
6. ¿La empresa tiene definidos objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo?	1	
7. ¿La empresa tiene definidos indicadores de gestión?	1	Aplicados, revisar y mejorar.
8. ¿La empresa hace seguimiento permanente al cumplimiento de los indicadores de gestión?	1	
<b>2. PERSPECTIVA MERCADEO Y VENTAS</b>		
1. ¿La empresa cuenta con un plan de mercadeo? (objetivos, estrategias, mezcla como: producto, precio, promoción, comunicación, distribución, servicio)	1	No cuenta
4. ¿La empresa cuenta con un presupuesto anual para desarrollar las estrategias de mercadeo?	1	Se tiene pero no se cumple
8. ¿La empresa sabe cuál es su competencia directa? (que productos venden, a quienes, precios de venta, etc.)	1	No es claro
10. ¿La empresa hace periódicamente estudios de sus competidores directos?	1	No se hace
13. ¿La empresa realiza periódicamente medición de satisfacción de sus clientes?	1	
15. ¿La empresa mide la efectividad de su estrategia comercial?	1	Falta mas estrategia pero se tiene el indicador





AREAS A EVALUAR	NIVEL DE PRIORIDAD	OBSERVACIONES
<b>3. PERSPECTIVA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES</b>		
1. ¿La empresa cuenta con un plan de producción? (Objetivos, estrategias, flujogramas o protocolos de procesos para los bienes y servicios que produce)	1	No es claro
2. ¿La empresa tiene identificados indicadores para los procesos productivos? (indicadores de entregas a tiempo, de reprocesos)	1	No se tiene numero de planes elaborados al mes, etc.
5. ¿En la empresa existe rotación de paquetes, cual se vende mas, cual es el producto estrella.	1	
7. ¿En la empresa existen fichas técnicas de las diferentes paquetes que se manejan?	1	
<b>4. PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
<b>5. PERSPECTIVA TALENTO HUMANO</b>		
1. ¿La empresa tiene un plan de gestión del talento humano? (administración del talento humano y modelos metodológicos de instrumentación de las competencias laborales)	1	
2. ¿La empresa cuenta con protocolo de contratación para sus nuevos colaboradores?	1	
4. ¿La empresa cuenta con manuales, procedimientos de funciones de sus colaboradores? (responsables, actividades, ejecución, verificación)	1	
5. ¿La empresa cuenta con un programa de capacitación para los colaboradores? (inducción, entrenamiento y actualización)	1	No esta bien definida, mas no esta establecido
6. ¿La empresa cuenta con un plan de incentivos para con sus colaboradores?	1	Se tiene mas no esta escrito
7. ¿La empresa cuenta con medición del desempeño basado en indicadores para con sus colaboradores?	1	
<	1	Horarios, revisar
<b>6. PERSPECTIVA ASOCIATIVIDAD</b>		
4. ¿La empresa estaría interesada en participar en redes del sector productivo donde pertenece (acceso a redes de proveeduría)	1	Si



AREAS A EVALUAR	NIVEL DE PRIORIDAD	OBSERVACIONES
5. ¿La empresa estaría interesada en participar en algún programa tanto público o privado para acceso a recursos? (convocatorias, concursos, etc.)	1	Si
6. ¿La empresa estaría dispuesta a realizar transferencia de conocimiento y experiencias a otras organizaciones o viceversa?	1	Si

## Anexo 2: Manual de funciones y perfiles de cargo

### Gerente General

<b>CARGO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>UBICACIÓN:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	COMITÉ ADMINISTRATIVO
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.</li> <li>Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> <li>A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.</li> <li>Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.</li> <li>Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.</li> <li>Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.</li> <li>Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.</li> <li>Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.</li> </ul>



- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).
- Autorizar horarios de turnos de empleados
- Revisar estados financieros
- Aprobar compras mayores
- Aprobar contratación de personal
- Desembolsar pago de proveedores
- Desembolsar pago de nómina
- Revisar y aprobar presupuestos
- Autorizar vacaciones de personal

**PRINCIPALES RESPONSABILIDADES FRENTE A ASPECTOS DE SOSTENIBILIDAD:**

- Verificar que los proveedores de la empresa cumplan con los requisitos de sostenibilidad
- Gestionar y desembolsar recursos para insumos que sean amigables con el medio ambiente
- Velar porque sus funcionarios cumplan las políticas de protección ambiental de la empresa programando con recursos humanos reuniones capacitaciones en gestión ambiental.
- CUMPLIR CON LA LEGISLACION PERTINENTE AL TRAFICO ILICITO DE BIENES CULTURALES FLORA Y FAUNA, PROTECCIÓN A MENORES Y NO EJERCER NINGÚN TIPO DE DISCRIMINACIÓN

**DECISIONES QUE PUEDE TOMAR:**

- Vinculación y desvinculación de personal
- Compras mayores
- Ofrecer descuentos en productos y servicios de la empresa

**CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS**

**SEXO:** F o M

**EDAD:** ≥25 años

**EDUCACIÓN:** Profesional en las áreas de administración de empresas, ingeniería industrial, Administrador en Turismo.

**FORMACIÓN:**

- Administración y dirección Turística
- Revisión gerencial
- Sensibilización directriz de calidad.

**HABILIDADES:**

- Liderazgo



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perseverancia</li> <li>• Fluidez al hablar y expresarse</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Organización</li> <li>• Receptividad</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA GENERAL:</b> 1 año
<b>EXPERIENCIA ESPECÍFICA:</b> 1 año

### Director Comercial

<b>CARGO:</b>	DIRECTOR COMERCIAL
<b>UBICACIÓN:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado.</li> <li>• Definir y proponer los planes de marketing y venta de la empresa.</li> <li>• Representar a la Empresa en aspectos comerciales ante corresponsales, organismos internacionales, negociar convenios y administrar los contratos que se suscriban con estos.</li> <li>• Implementar un adecuado sistema de venta de servicios a cargo de la empresa y de terceros a nivel nacional.</li> <li>• Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los servicios que ofrece la Empresa.</li> <li>• Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la empresa.</li> <li>• Consolidar el presupuesto anual de la Gerencia Comercial y controlar su ejecución.</li> <li>• Evaluar la creación de nuevos servicios postales identificando nuevas oportunidades de negocio.</li> <li>• Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones establecidos.</li> <li>• Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan servicios de la</li> </ul>



<p>Empresa, procurando obtener las mejores participaciones en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las funciones de vocero autorizado de la empresa ante los medios de comunicación, con la autorización de la Gerencia General, generando así corrientes de opinión favorables al desarrollo de la Empresa.</li> <li>• Autorizar descuentos en la venta de paquetes promocionales y demás productos según la oportunidad de negocio, en coordinación con la Gerencia General.</li> <li>• Supervisar los asuntos relacionados con los representantes comerciales.</li> <li>• Participar en equipos de trabajo que le sean asignados, así como realizar otras funciones afines al cargo que le sean encargadas por el Gerente General.</li> </ul>	
<p><b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES FRENTE A ASPECTOS DE SOSTENIBILIDAD:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que los proveedores de la empresa cumplan con los requisitos de sostenibilidad</li> <li>• Gestionar y desembolsar recursos para insumos que sean amigables con el medio ambiente</li> <li>• Velar porque sus funcionarios cumplan las políticas de protección ambiental de la empresa programando con recursos humanos reuniones capacitaciones en gestión ambiental.</li> <li>• CUMPLIR CON LA LEGISLACIÓN PERTINENTE AL TRÁFICO ILÍCITO DE BIENES CULTURALES FLORA Y FAUNA, PROTECCIÓN A MENORES Y NO EJERCER NINGÚN TIPO DE DISCRIMINACIÓN</li> </ul>	
<p><b>DECISIONES QUE PUEDE TOMAR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer descuentos en productos y servicios de la empresa</li> </ul>	
<p><b>CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b></p>	
<p><b>SEXO:</b> F o M</p>	<p><b>EDAD:</b> ≥25 años</p>
<p><b>EDUCACIÓN:</b> Profesional en las áreas de administración de empresas, ingeniería industrial, Administrador en Turismo.</p>	
<p><b>FORMACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración y dirección Turística</li> <li>• Revisión gerencial</li> <li>• Sensibilizaciones directrices de calidad</li> </ul>	
<p><b>HABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Perseverancia</li> <li>✓ Fluidez al hablar y expresarse</li> <li>✓ Relaciones interpersonales</li> </ul>	



✓ Organización ✓ Receptividad
<b>EXPERIENCIA GENERAL:</b> 1 año
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA:</b> 1 año

### Diseñador Gráfico

<b>CARGO:</b>	<b>DISEÑADOR GRÁFICO</b>
<b>UBICACIÓN:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	DIRECTOR COMERCIAL
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear propuestas gráficas atractivas para la promoción de los diferentes planes y paquetes.</li> <li>• Actualización de materiales gráficos (brochures, flyers, tarjetas de presentación, etc.) para publicidad en medios impresos y digitales.</li> <li>• Desarrollo de infografías para los canales de comunicación digital.</li> <li>• Diseño web y multimedia, para manejo y actualización de la página web.</li> <li>• Retoque de fotografía.</li> <li>• Soporte en implementación de imagen corporativa en la página web y los diferentes medios publicitarios que se manejen.</li> </ul>
<b>DECISIONES QUE PUEDE TOMAR:</b>	No aplica.
<b>CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>	
<b>SEXO:</b> F o M	<b>EDAD:</b> ≥25 años
<b>EDUCACIÓN:</b>	Profesional en Diseño Gráfico, Diseñador Industrial y Comunicación
<b>FORMACIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo mínimo del 80% de Photoshop, Illustrator e InDesign, Wordpress.</li> <li>• Manejo básico de Adobe After Effects</li> <li>• Inglés oral y escrito intermedio.</li> </ul>



<b>HABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona con iniciativa</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Responsable</li> <li>• Organizada</li> <li>• Destreza para convencer e interactuar en diversos escenarios y roles con varios tipos de interlocutores</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA GENERAL:</b> 1 año
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA:</b> 1 año

### Community Manager

<b>CARGO:</b>	<b>COMMUNITY MANAGER</b>
<b>UBICACIÓN:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	DIRECTOR COMERCIAL
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de redes sociales Facebook, Twitter e Instagram.</li><li>• Suministro de información constantemente en inglés y español a las redes sociales</li><li>• Mantener las promociones activas en las redes sociales</li><li>• Mantener y manejar la imagen corporativa en las redes sociales.</li></ul>
<b>DECISIONES QUE PUEDE TOMAR:</b>	No aplica.
<b>CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>	
<b>SEXO:</b> F o M	<b>EDAD:</b> ≥25 años
<b>EDUCACIÓN:</b> Profesional en Diseño Gráfico o Comunicación	
<b>FORMACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>	
<b>HABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Persona con iniciativa</li><li>• Proactivo</li></ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> <li>• Organizada</li> <li>• Destreza para convencer e interactuar en diversos escenarios y roles con varios tipos de interlocutores</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA GENERAL:</b> 1 año
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA:</b> 1 año

### Asesor de ventas

<b>CARGO:</b> ASESOR DE VENTAS	
<b>UBICACIÓN:</b> COMERCIAL	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> DIRECTOR COMERCIAL	
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Ofrecer los diferentes paquetes turísticos al cliente</li> <li>• Brindar una buena asesoría de los paquetes ofrecidos a los diferentes destinos.</li> </ul>	
<b>DECISIONES QUE PUEDE TOMAR:</b> NO APLICA	
<b>CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:</b>	
<b>SEXO:</b> F o M	<b>EDAD:</b> ≥ 20
<b>EDUCACIÓN:</b> Bachiller, Técnico administrativo o en ventas	
<b>FORMACIÓN:</b> Ventas	
<b>HABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Perseverancia</li> <li>✓ Fluidez al hablar y expresarse</li> <li>✓ Relaciones interpersonales</li> <li>✓ Organización</li> <li>✓ Receptividad</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA GENERAL:</b> 1 año	





**EXPERIENCIA ESPECIFICA:** 1 año

### Director Administrativo

<b>CARGO:</b>	<b>DIRECTOR ADMINISTRATIVO</b>
<b>UBICACIÓN:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>	Controlar los procesos organizacionales y la relación con el cliente interno y externo, para garantizar los estándares de calidad establecidos y proyectados.
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expedir certificaciones laborales</li><li>• Realizar la vinculación y desvinculación del personal ya sea contratado directamente por la empresa o por una bolsa de Empleo</li><li>• Dotaciones uniformes</li><li>• Afiliación seguridad social (Salud, Pensión, A.R.L.)</li><li>• Reportar accidentes laborales</li><li>• Revisar los vencimientos de contratos y elaborar las prórrogas para que sean autorizadas por gerencia.</li><li>• Elaborar y actualizar directorio de personal</li><li>• Entregar carnet de parafiscales</li><li>• Archivar hojas de vida, y verificar soportes</li><li>• Vincular aprendizaje SENA o universitarios.</li><li>• Atender visitas de asesores de EPS, ARL, Pensión, Cajas de compensación familiar</li><li>• Coordinar campañas de promoción y prevención de salud</li><li>• Programar las capacitaciones pertinentes para el cumplimiento de la norma con su respectivo registro</li><li>• Organizar actividades de integración con los empleados</li><li>• Realizar evaluaciones de habilidades</li><li>• Dejar evidencia de las calificaciones de competencia</li><li>• Coordinar con gerencia las fechas de las vacaciones del personal</li><li>• Realizar reclutamiento de personal de acuerdo con los perfiles para cada cargo, que se encuentran estipulados en el manual de funciones</li><li>• Conciliar conflictos internos del personal</li><li>• Asistir a reuniones que competan al Departamento de Recursos Humanos</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar recomendaciones laborales</li> <li>• Elaborar Paz y salvo a los empleados vinculados por la bolsa de empleo.</li> <li>• Gestionar novedades que se lleguen a presentar con las empresas sobre seguridad social y parafiscales.</li> <li>• Suministrar los implementos y dar las herramientas necesarias para la implementación de las normas en las cuales la unidad de negocio se está certificando.</li> <li>• Elaborar procesos, procedimientos, programas, instructivos de trabajo y demás componentes que requieran las normas en las que se certificara la empresa.</li> <li>• Gestionar investigaciones para la innovación del producto turístico.</li> <li>• Proponer procesos con mayores índices de eficiencia y efectividad.</li> <li>• Cumplir con turnos de dirección operativa programados.</li> <li>• Dar cabal cumplimiento al código de conducta y velar porque todos los visitantes, colaboradores y proveedores lo conozcan.</li> <li>• Cumplir con las metas de ahorro pactadas dentro del programa de operaciones.</li> <li>• Velar por que los proveedores de la empresa cumplan de manera efectiva con los criterios de compra estipulados.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados son responsables del cumplimiento a la legislación sobre el tráfico de flora y fauna bienes culturales, y explotación sexual con menores</li> <li>• Realizar reclutamiento de personal</li> <li>• Resolver conflictos internos del personal</li> <li>• Confidencialidad de las hojas de vida</li> <li>• Confidencialidad de las desvinculaciones</li> <li>• CUMPLIR CON LA LEGISLACIÓN PERTINENTE AL TRÁFICO ILÍCITO DE BIENES CULTURALES FLORA Y FAUNA, PROTECCIÓN A MENORES Y NO EJERCER NINGÚN TIPO DE DISCRIMINACIÓN</li> </ul>	
<b>DECISIONES QUE PUEDE TOMAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar capacitaciones e integraciones con el personal.</li> <li>• Auditar el proceso de gestión de calidad y todas las normas en las cuales este trabajando la empresa.</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>	
<b>SEXO:</b> F o M	<b>EDAD:</b> ≥ 20 años
<b>EDUCACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional en las áreas de administración de empresas, Ingeniería</li> </ul>	



industrial, y psicología.
<b>FORMACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Administración de Recursos Humanos</li><li>• Salud Ocupacional</li><li>• Liderazgo en Equipos de trabajo</li><li>• Informática</li><li>• Gestión Empresarial</li><li>• Sensibilización Directrices de la Calidad</li></ul>
<b>HABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Perseverancia</li><li>• Fluidez al hablar y expresarse</li><li>• Relaciones interpersonales</li><li>• Organización</li><li>• Receptividad</li></ul>
<b>EXPERIENCIA GENERAL:</b> 1 año
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA:</b> 1 año
<b>HORARIO:</b> 8 horas

## Contador

<b>CARGO:</b>	<b>CONTADOR</b>
<b>UBICACIÓN:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>	Responder directamente por el manejo adecuado de toda la contabilidad de la Empresa y del personal de su dependencia.
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar, analizar e interpretar y certificar los estados financieros de la entidad.</li><li>• Organizar y dirigir los servicios de contabilidad de la empresa y del personal de su área.</li><li>• Verificar el trabajo del Asistente.</li><li>• Revisión de la elaboración de nóminas, liquidación de prestaciones</li></ul>



sociales y aportes parafiscales. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindarle apoyo al auxiliar contable en el manejo de los soportes de contabilidad y en la precisión de la presentación de los documentos contables en general.</li> <li>• Orientar a la dirección en los servicios financieros.</li> <li>• Controlar todos los documentos contables que se originan de las transacciones diarias de la Empresa.</li> <li>• Elaborar las declaraciones de Renta y Complementarios para presentar los respectivos informes tributarios.</li> </ul>	
<b>DECISIONES QUE PUEDE TOMAR:</b>	
NO APLICA	
<b>CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>	
<b>SEXO:</b> M o F	<b>EDAD:</b> $\geq 20$
<b>EDUCACIÓN:</b> CONTADOR	
<b>FORMACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Programa Hotelero</li> <li>• Sensibilización Directrices de la Calidad</li> <li>• Protocolo social y empresarial</li> </ul>	
<b>HABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para tomar decisiones</li> <li>• Trabajo en equipo y liderazgo</li> <li>• Facilidad de expresión</li> <li>• Organización y visión corporativa</li> <li>• Recursividad</li> <li>• Comunicación Efectiva</li> <li>• Agilidad, creatividad, asertividad, flexibilidad</li> <li>• Respetuoso, actitud positiva, amable, discreto</li> <li>• Comprometido, responsable, vocación de servicio</li> <li>• Con disposición de aprender y colaborar</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA GENERAL:</b> 1 año	
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA:</b> 1 año	
<b>HORARIO:</b> PRESTACIÓN DE SERVICIOS	



## Asistente Administrativo y contable

<b>CARGO:</b>	<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y CONTABLE</b>
<b>UBICACIÓN:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Archivar documentos (Egresos, movimientos diarios, facturas de servicios públicos de la empresa)</li><li>• Apoyar al departamento de compras en realizar entradas de facturas de proveedores al sistema de inventario.</li><li>• Subir los movimientos diarios al sistema de contabilidad e imprimir los respectivos comprobantes de venta.</li><li>• Realizar inventario bimestral a las diferentes dependencias (Herramientas y equipos).</li><li>• Realizar inventario mensual al departamento de compras.</li><li>• Manejar la caja menor.</li><li>• Realizar arqueo de caja menor periódicamente a Recepción y Compras.</li><li>• Archivar copias de facturas de clientes verificando siempre el consecutivo.</li><li>• Realizar mensual las conciliaciones bancarias.</li><li>• Elaborar quincenalmente la nómina verificando las tarjetas de control de horario para determinar las horas extras trabajadas.</li><li>• Archivar la nómina y entregar desprendibles de pago.</li><li>• Realizar pagos de seguridad social y aportes parafiscales (planilla SOI).</li><li>• Archivar soportes de pagos planilla SOI</li><li>• Liquidar vacaciones y retiros de empleados.</li><li>• Realizar anual los certificados de ingresos y retenciones de los empleados.</li><li>• Solicitar anualmente certificados de retención en la fuente y reteiva.</li><li>• Y demás funciones relacionadas con el cargo.</li></ul>
<b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de la caja menor</li><li>• Facturas, egresos, comandas, movimientos contables, inventarios, correspondencia, nominas, cartulinas de horarios de empleados, conciliaciones bancarias, estados financieros.</li></ul>



<b>DECISIONES QUE PUEDE TOMAR:</b> No aplica	
<b>CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>	
<b>SEXO:</b> F o M	<b>EDAD:</b> ≥20 años
<b>EDUCACIÓN:</b> Tecnólogo o profesional (contaduría o afines)	
<b>FORMACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de personal</li> <li>• Programa contable</li> <li>• Informática básica</li> <li>• Manejo de nómina y parafiscales</li> <li>• Sensibilización Directrices de la Calidad</li> </ul>	
<b>HABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perseverancia</li> <li>• Fluidez al hablar y expresarse</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Organización</li> <li>• Receptividad</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA GENERAL:</b> 1 año	
<b>EXPERIENCIA ESPECÍFICA:</b> 1 año	

### Director de Proyectos

<b>CARGO:</b>	<b>DIRECTOR DE PROYECTOS</b>
<b>UBICACIÓN:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, organizar, coordinar y ejecutar los proyectos especiales de la compañía</li> <li>• Medir el riesgo de cada proyecto</li> <li>• Determinar su viabilidad financiera y técnica</li> <li>• Determinar la conveniencia que tiene cada proyecto a desarrollar para la empresa.</li> </ul>	



<b>DECISIONES QUE PUEDE TOMAR:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculación y desvinculación de personal</li> <li>Compras mayores</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:</b>	
<b>SEXO:</b> F o M	<b>EDAD:</b> ≥ 25
<b>EDUCACIÓN:</b> Administración de empresas y dirección de proyectos	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de proyectos académicos, culturales, eventos, deportivos.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Perseverancia</li> <li>Fluidez al hablar y expresarse</li> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>Organización</li> <li>Receptividad</li> <li>Bilingüismo</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA GENERAL:</b> 1 AÑO	
<b>EXPERIENCIA ESPECÍFICA:</b> 1 AÑO	

### Director Operativo

<b>CARGO:</b>	<b>DIRECTOR OPERATIVO</b>
<b>UBICACIÓN:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar y controlar todas las actividades diarias y el manejo de las operaciones de rutina y especiales de la compañía.</li> <li>Revisar nuevas rutas regionales turísticas.</li> </ul>	
<b>DECISIONES QUE PUEDE TOMAR:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculación y desvinculación de personal</li> <li>Compras mayores</li> </ul>	



<b>CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:</b>	
<b>SEXO:</b> F o M	<b>EDAD:</b> ≥ 25
<b>EDUCACIÓN:</b> Administración de empresas y dirección de proyectos	
<b>FORMACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de proyectos académicos, culturales, eventos, deportivos.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Perseverancia</li> <li>Fluidez al hablar y expresarse</li> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>Organización</li> <li>Receptividad</li> <li>Bilingüismo</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA GENERAL:</b> 1 AÑO	
<b>EXPERIENCIA ESPECÍFICA:</b> 1 AÑO	

### Coordinador de Logística

<b>CARGO:</b>	<b>COORDINADOR DE LOGÍSTICA</b>
<b>UBICACIÓN:</b>	OPERATIVO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	DIRECTOR OPERATIVO
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atención y buen trato al cliente.</li> <li>Brindar información y guianza de los diferentes sitios turísticos al cliente.</li> <li>Acompañamiento permanente.</li> <li>Estar pendiente de los desayunos, almuerzos, cenas, refrigerios, hidratación, escenarios y demás al momento de atender los grupos.</li> </ul>	
<b>DECISIONES QUE PUEDE TOMAR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculación y desvinculación de personal</li> <li>Compras mayores</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:</b>	





<b>SEXO:</b> F o M	<b>EDAD:</b> $\geq 25$
<b>EDUCACIÓN:</b> Bachiller, técnico, tecnólogo o administradores de turismo sostenible y guianza en turismo	
<b>FORMACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guianza en turismo</li> </ul>	
<b>HABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perseverancia</li> <li>• Fluidez al hablar y expresarse</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Organización</li> <li>• Receptividad</li> <li>• Bilingüismo</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA GENERAL:</b> 1 AÑO	
<b>EXPERIENCIA ESPECÍFICA:</b> 1 AÑO	

### Guías Turísticos

<b>CARGO:</b>	<b>GUÍA TURÍSTICO</b>
<b>UBICACIÓN:</b>	OPERATIVO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	DIRECTOR COMERCIAL
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención y buen trato al cliente</li> <li>• Brindar información y guianza de los diferentes sitios turísticos al cliente</li> <li>• Brindar una buena asesoría de los diferentes sitios turísticos visitados al cliente</li> <li>• Día a día el guía debe realizar investigaciones lucrativas que sirvan como ayuda para su función como guía turístico para demostrarle a nuestros clientes la competitividad y el conocimiento que tiene sobre los diferentes sitios turísticos a los cuales debe presentar.</li> </ul>	
<b>DECISIONES QUE PUEDE TOMAR:</b> NO APLICA	
<b>CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:</b>	
<b>SEXO:</b> F o M	<b>EDAD:</b> $\geq 20$



<b>EDUCACIÓN:</b> Bachiller, técnico, tecnólogo o administradores de turismo sostenible y guianza en turismo
<b>FORMACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guianza en turismo</li> </ul>
<b>HABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perseverancia</li> <li>• Fluidez al hablar y expresarse</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Organización</li> <li>• Receptividad</li> <li>• Bilingüismo</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA GENERAL: 1 AÑO</b>
<b>EXPERIENCIA ESPECÍFICA: 1 AÑO</b>

## Asistente

<b>CARGO:</b>	ASISTENTE GENERAL
<b>UBICACIÓN:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar conjuntamente con su jefe inmediato en la planeación estratégica de las empresas emisión y/o actualización de la política de calidad y objetivos de calidad de la empresa.</li> <li>• Diseñar el Mapa de Procesos del Sistema de Gestión de Calidad, estableciendo los alcances que hayan sido definidos mediante la planeación estratégica.</li> <li>• Implementar y documentar las normas en las cuales vaya a certificarse la empresa.</li> <li>• Gestionar con los proveedores de Calidad, la adquisición oportuna de las normas colombianas que serán sujetas de Cumplimiento y apoyo técnico para el desarrollo del sistema de Gestión de calidad.</li> <li>• Promover la capacitación y/o actualización del personal.</li> <li>• Auditar la gestión de calidad.</li> <li>• Responsable de la ejecución de los procesos y/o resguardo de la documentación, en la interpretación de los requisitos correspondientes a</li> </ul>	



<p>las normas colombianas inherentes al sistema de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener y controlar la documentación correspondiente al sistema de gestión de calidad, asegurando el resguardo de la información el control de cambios, control de versiones e integración de todos los documentos externos.</li> <li>• Realizar la interpretación de los programas de seguridad, salud y protección ambiental establecidos por el cliente, efectuando la interpretación de los requisitos que correspondan y emitiéndolas propuestas de operación que aseguren su cumplimiento.</li> <li>• Implementar con el personal de la empresa, programas tendientes a la sensibilización y aplicación de los principios de seguridad salud y gestión ambiental (SSPA).</li> <li>• Diseñar folletos, carteles y cualquier documento que sirva para la difusión de los programas relacionados con la calidad y actividades inherentes a los requisitos de SSPA del cliente.</li> <li>• Efectuar de manera sistemática y programada la supervisión en el uso adecuado del equipo de protección personal asignado a los trabajadores que realizan actividades con factor del riesgo.</li> <li>• Supervisar de manera programada y sistemática que el personal de la empresa cumpla con los lineamientos legales y regulatorios establecidos por el cliente, tanto en los aspectos de gestión.</li> </ul>	
<p><b>DECISIONES QUE PUEDE TOMAR:</b> Ninguna</p>	
<p><b>CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b></p>	
<p><b>SEXO:</b> F o M</p>	<p><b>EDAD:</b> ≥25 años</p>
<p><b>EDUCACIÓN:</b> Profesional en las áreas de administración de empresas, ingeniería industrial, Administración de Turismo</p>	
<p><b>FORMACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración y dirección hotelera</li> <li>• Revisión gerencial</li> <li>• Sensibilizaciones directrices de calidad</li> </ul>	
<p><b>HABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Perseverancia</li> <li>• Fluidez al hablar y expresarse</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Organización</li> <li>• Receptividad</li> </ul>	



**EXPERIENCIA GENERAL:** 1 año

Anexo 3: Encuesta de satisfacción

	<b>Encuesta de satisfacción al cliente.</b>	<b>CODIGO</b>
		<b>ADM-FO-03</b>
		<b>FECHA:</b>
		<b>28/05/15</b> <b>Versión: 002</b>

FECHA: DIA: \_\_\_\_ MES: \_\_\_\_ AÑO: \_\_\_\_

Para nosotros es muy importante conocer su opinión acerca de nuestros servicios. Agradecemos tome un poco de su tiempo y diligencie este formato. La valoración de su respuesta nos indicará como mejorar nuestro servicio.

**M:** Malo      **R:** Regular      **A:** Aceptable      **B:** Bueno      **E:** Excelente

**Admisión y comunicación con el usuario**

Pregunta	M	R	B	E
Como considera la comunicación verbal por parte de la agencia operadora?				
La agencia operadora cumplió con su expectativa de viaje?				
Valore el tiempo de respuesta a sus inquietudes por partes de nuestros funcionarios				
Valore la rapidez y eficacia con la que fue atendido por la agencia operadora				

**Valoración del personal**

Pregunta	M	R	B	E
Como fue el trato recibido por parte de nuestros guías?				
Valore las respuestas dadas por nuestros funcionarios a sus inquietudes				
Valore el conocimiento que demuestra tener nuestro personal en servicio al cliente.				

**Valoración general**

Pregunta	M	R	B	E
Como les pareció el servicio del transporte que les fue asignado				
Como les pareció la experiencia turística que les fue brindada				
Valore su satisfacción por la forma en la que fue atendido				
En general, como considera el cumplimiento del hotel con sus requerimientos?				
Como califican la comida brindada durante la estadía en el hotel y el viaje				

Si cree usted que tiene alguna observación que hacer con respecto a nuestro servicio que no esté contenida dentro de este cuestionario, por favor hágala en el siguiente espacio:

---

---

---

Elaboró:	DIANA MARCELA OSORIO	Cargo:	COORDINADORA DE CALIDAD	Fecha	28/03/2015
----------	----------------------	--------	-------------------------	-------	------------